

2011-55 50-6

Université de Montréal

L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail :  
l'effet modérateur du contexte des ressources humaines

par  
Heidi Tremblay

École de relations industrielles  
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)

Juillet 2007



© Heidi Tremblay, 2007

HD

4815

054

2007

V.014

## **AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## **NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail :  
l'effet modérateur du contexte des ressources humaines

présenté par :

Heidi Tremblay

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Brahim Boudarbat  
Président-rapporteur

Pierre Durand  
directeur de recherche

Patrice Jalette  
codirecteur de recherche

Stéphane Renaud  
membre du jury

## SOMMAIRE

L'absentéisme en milieu de travail est un phénomène qui n'a pas de frontière, affectant toutes les industries à travers le monde. Les conséquences de cette problématique se répercutent d'ailleurs à divers paliers : travailleurs, syndicats, entreprises, gouvernement, etc. Bon nombre de chercheurs ont révélé que les pertes financières encourues sont l'une des conséquences les plus évidentes de l'absentéisme en raison des coûts énormes pour les entreprises. Plus inquiétant encore, des données récentes recueillies par Statistique Canada montrent que ce phénomène est en croissance rapide.

Pourtant, malgré une littérature très abondante sur le sujet, les chercheurs ne s'entendent toujours pas sur les fondements mêmes de l'absentéisme. Une telle absence de consensus a permis de lever le voile sur certaines lacunes présentes au sein de cette littérature. On note plus particulièrement des déficiences au niveau des différentes définitions, des instruments de mesure et des résultats contradictoires. En réaction à ces carences littéraires, de nouvelles approches sont mises de l'avant par les chercheurs. L'une d'entre elles a retenu notre attention, soit l'émergence de certaines pratiques organisationnelles favorisant une diminution de l'impact de cette problématique.

Notre recherche vise donc à étudier l'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail causé par la maladie, ainsi que l'effet modérateur du contexte des ressources humaines sur cette relation. D'un point de vue empirique, notre étude utilise des données provenant de 241 caisses populaires faisant partie de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Les résultats obtenus par notre recherche ne soutiennent aucune de nos hypothèses. Celle-ci n'a donc pas été en mesure de confirmer l'hypothèse voulant que les caractéristiques de la main d'œuvre (âge, niveau de scolarité et salaire) influencent l'absentéisme. L'hypothèse voulant que le contexte des ressources humaines (heures supplémentaires, mobilisation, expression et implication) influence la relation

unissant les caractéristiques de la main-d'œuvre à l'absentéisme n'a pas non plus été confirmée. Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que le niveau individuel est plus approprié pour étudier l'absentéisme au travail que le niveau organisationnel privilégié dans la présente étude.

**Mots clés :** *absentéisme, main-d'œuvre, pratiques de gestion des ressources humaines, heures supplémentaires, caractéristiques organisationnelles.*

## SUMMARY

Absenteeism in the workplace is a phenomenon without borders that affects all industries throughout the world. The consequences of this problem have repercussions on various levels : workers, unions, companies, government, etc. Many researchers have raised awareness upon the fact that financial loss is the most obvious consequence of absenteeism because of the enormous costs for companies. Even more troubling is the rapid growth of this phenomenon revealed by recent data gathered by Statistics Canada.

Yet, despite substantial literature on the subject, researchers do not have a common understanding of the fundamental basis of absenteeism. This absence of consensus has shed some light on various deficiencies present in the literature. Different definitions, instruments of measure and results that contradict themselves are main issues here. Due to those deficiencies, new trends have emerged through recent studies. One of them has caught our interest; the influence of human resource practices in reducing absenteeism in the workplace.

Our research aims to study the impact of employee demographic characteristics on absenteeism caused by illness and also the moderating effect of the human resource's context on that relationship. From an empirical stand point, this study uses data that comes from 241 caisses populaires that are part of the Desjardins caisses populaires Federation of Montreal and of the West-of-Quebec.

Results emerging from our research indicate that none of our hypotheses have been validated. Hence, our research has not been able to confirm the hypothesis that employee demographic characteristics (age, level of education and salary) have an impact on absenteeism. Our second hypothesis, stating that the human resources context (overtime, mobilization, expression and implication of workers) influences the relationship between the employee demographic characteristics and absenteeism, did not give a better result. One reason behind the lack of better results seems to be that an individual analysis level is more adapted to the study of absenteeism than the organizational analysis level used in our research.

**Key words :** *Absenteeism, employee demographic characteristics, human resource practices, overtime, organizational characteristics.*



# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>xi</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Revue de littérature et définition des concepts.....</b>	<b>7</b>
1.1 L'absentéisme.....	7
1.1.1 Diverses définitions.....	8
1.1.2 Notre définition .....	11
1.2 Mesures de l'absentéisme.....	12
1.2.1 Indicateurs de l'absentéisme .....	13
1.2.1.1 Fréquence .....	13
1.2.1.2 Intensité .....	14
1.2.1.3 Inactivité.....	14
1.2.1.4 Durée .....	15
1.3 Modèles conceptuels de l'absentéisme.....	16
1.4 Facteurs influençant l'absentéisme.....	21
1.4.1 Caractéristiques de la main-d'oeuvre .....	22
1.4.1.1 Âge .....	22
1.4.1.2 Scolarité.....	24
1.4.1.3 Ancienneté.....	25
1.4.1.4 Salaire.....	26
1.4.2 Contexte des ressources humaines .....	27
1.4.2.1 Pratiques de gestion des ressources humaines .....	28
1.4.2.2 Registre des absences .....	29
1.4.2.3 Banque de congés de maladie .....	30
1.4.2.4 Temps supplémentaire.....	31

1.4.3	Caractéristiques organisationnelles .....	32
1.4.3.1	Taille de l'entreprise.....	32
1.4.3.2	Encadrement.....	33
1.4.3.3	Présence syndicale.....	34
1.4.3.4	Climat de travail .....	34
1.4.3.5	Technologie.....	35
1.4.3.6	Charge de travail .....	35
1.4.3.7	Précarité des emplois.....	36
1.4.4	Facteurs écartés de la recherche .....	37
1.4.4.1	Stress .....	37
1.4.4.2	Motivation .....	38
1.4.4.3	Insatisfaction au travail .....	38
1.4.4.4	Sexe des travailleurs.....	39

## **CHAPITRE 2 : La problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses ..... 42**

2.1	La synthèse de la littérature et la problématique .....	42
2.2	Les questions de recherche.....	44
2.3	Le modèle conceptuel.....	45
2.4	Le modèle opérationnel .....	46
2.5	La formulation des hypothèses.....	48

## **CHAPITRE 3 : La méthodologie ..... 55**

3.1	Le type de recherche.....	55
3.2	L'échantillon et l'instrument de collecte des données .....	55
3.3	L'opérationnalisation des variables.....	57
3.3.1	La variable dépendante : l'absentéisme.....	57
3.3.2	Les variables indépendantes : les caractéristiques de la main-d'oeuvre .	58
3.3.3	La variable modératrice : le contexte des ressources humaines.....	58
3.3.4	Les variables contrôles : les caractéristiques organisationnelles.....	59
3.4	L'analyse statistique .....	60

<b>CHAPITRE 4 : Les résultats</b> .....	<b>62</b>
4.1 Les analyses descriptives.....	62
4.1.1 La description des variables contrôles .....	62
4.1.2 La description de la variable modératrice .....	64
4.1.3 La description de la variable dépendante .....	66
4.1.4 La description des variables indépendantes .....	67
4.2 Les analyses bivariées .....	68
4.3 Les analyses multivariées : les liens significatifs entre les variables .....	71
4.3.1 L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme .	71
4.3.2 L'effet modérateur du contexte des ressources humaines.....	74
<b>CHAPITRE 5 : Discussion et conclusion</b> .....	<b>79</b>
5.1 Rappel des objectifs et des hypothèses de l'étude.....	79
5.2 Vérification des hypothèses et comparaisons avec la littérature .....	80
5.2.1 L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme	80
5.2.2 L'effet modérateur du contexte des ressources humaines.....	83
5.2.3 Les autres facteurs influençant l'absentéisme .....	88
5.2.4 Discussion des résultats.....	88
5.3 Contributions et limites de l'étude .....	90
5.3.1 Les contributions de l'étude .....	91
5.3.2 Les limites de l'étude .....	93
5.4 Pistes de recherches futures.....	93
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>95</b>
<b>ANNEXE A</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ANNEXE B</b> .....	<b>xv</b>
<b>ANNEXE C</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ANNEXE D</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ANNEXE E</b> .....	<b>xviii</b>
<b>ANNEXE F</b> .....	<b>xix</b>

## LISTE DES TABLEAUX

	Page
<b>CHAPITRE 4 Les résultats des analyses statistiques</b>	
Tableau I Les caractéristiques organisationnelles d'une caisse .....	63
Tableau II Le contexte des ressources humaines .....	65
Tableau III L'absentéisme chez les non cadres .....	67
Tableau IV Les caractéristiques de la main-d'œuvre non cadres .....	68
Tableau V La matrice de corrélation des variables .....	70
Tableau VI Régression linéaire multiple basée sur le nombre de jours de maladie chez les non cadres.....	73
Tableau VII Régression linéaire multiple basée sur le nombre de jours de maladie par les non cadres (âge moyen).....	76
Tableau VIII Régression linéaire multiple basée sur le nombre de jours de maladie par les non cadres(salaire moyen) .....	77
Tableau IX Régression linéaire multiple basée sur le nombre de jours de maladie par les non cadres (niveau de scolarité) .....	78
<b>CHAPITRE 5 Discussion et conclusion</b>	
Tableau X Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche.....	87

## LISTE DES FIGURES

Page

### **CHAPITRE 1    Revue de littérature de définition des concepts**

Figure 1	Le modèle de Steers et Rhodes (1978) .....	18
Figure 2	Le modèle de Nicholson (1977).....	20

### **CHAPITRE 2    La problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses**

Figure 3	Le modèle de recherche .....	45
----------	------------------------------	----

## REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier sincèrement mes directeurs de recherche, MM. Pierre Durand et Patrice Jalette, qui m'ont apporté soutien et encouragement tout au long de ce projet. Leur disponibilité et leur précieuse collaboration ont été une importante source de motivation pour moi.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude envers les membres du jury de mon projet de mémoire, MM. Brahim Boudarbat et Stéphane Renaud, pour leur enthousiasme et leurs précieux commentaires.

Un remerciement spécial au Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP) qui a gracieusement mis à ma disposition de nombreuses ressources.

Je désire aussi remercier mes parents Sandra et Réal, mon frère Martin ainsi que mes amis pour leur encouragement et le support qu'ils ont pu m'offrir au cours des dernières années.

Enfin, un gros merci à mon copain Marc pour sa patience et sa contribution dans la révision de mon mémoire.

## Introduction

Dans un contexte grandissant de mondialisation et de pressions constantes à augmenter productivité et efficience, les petites, moyennes et grandes entreprises sont fortement incitées à rechercher une meilleure efficacité dans la gestion de leur organisation et plus particulièrement de leur main-d'œuvre. Cette dernière représente non seulement une dépense importante pour une grande partie des entreprises, mais également le plus grand réservoir de productivité où les entreprises sont à même de puiser (Rhodes et Steers, 1990).

Pour les gestionnaires, la gestion des absences influence de façon importante la productivité. L'absentéisme des employés coûte en effet très cher aux organisations (Rhodes et Steers, 1990; Wong, 1999). En outre, il est considéré comme étant le problème de gestion des ressources humaines le plus sérieux en termes de coûts aux yeux des gestionnaires depuis de nombreuses années (*Bureau of National Affairs*, 1974 (cité dans Drapeau, 1988); Fox et Scott, 1943; Drapeau, 1988; Markowich et Eckberg, 1996 (cité dans Libet *et al.* 2001); Rhodes et Steers, 1990) et ce, dans presque tous les pays industrialisés, peu importe les différences culturelles entre les sociétés concernées (Chadwick-Jones, 1980).

Selon Rhodes et Steers (1990), dans la majorité des cas où les entreprises tentent d'estimer les coûts reliés à l'absentéisme, seuls les coûts directs de celui-ci sont considérés, ce qui sous-estime grandement son coût réel au niveau de l'entreprise. Pour estimer le coût réel de l'absentéisme, ces auteurs estiment donc nécessaire de comptabiliser non seulement les coûts directs en salaires et en avantages sociaux, mais également les coûts indirects associés au remplacement et à la baisse estimée de productivité. Cette perte de productivité peut être causée entre autres par la perturbation du rythme de production, l'accumulation du travail, la pression additionnelle sur les personnes présentes, le recours au temps supplémentaire, l'augmentation des risques d'accidents, les retards sur les échéanciers, la perte de clients due à l'impossibilité de respecter les échéanciers, la baisse éventuelle de la

qualité du travail, etc. (Côté-Desbiolles, 1985; Dunn et Wilkinson, 2002; Hewitt et Associés, 2005<sup>1</sup>; Institut national de productivité, 1985; Johns, 1987; Mikalachki et Gandz, 1982; Wong, 1999). Ces coûts indirects sont difficilement calculables étant donné leur caractère intangible et sensiblement différent d'une entreprise à l'autre ou même d'un corps d'emploi à un autre. Certains chercheurs évaluent que les coûts indirects de l'absentéisme sont à tout le moins égaux aux coûts directs (Côté-Desbiolles, 1985; Hewitt et Associés, 2005) alors que d'autres comme Manley et Duffy (1983) estiment plutôt que le chiffre équivaut au double, voire même au triple du salaire de l'employé absent.

Ainsi, afin de pouvoir mesurer globalement les pertes encourues par les entreprises en raison de l'absentéisme de leurs employés, une majorité d'auteurs fait référence au chiffre avancé par Steers et Rhodes (1978), soit un coût total de 26,4 milliards de dollars en ce qui concerne les entreprises américaines. En termes de jours de travail perdus, l'absentéisme occasionnerait annuellement une perte globale d'environ 400 millions de jours de travail. Au Canada, ces coûts sont estimés à plus ou moins 10 milliards de dollars (Bouthillier, 1987; Mikalachki et Gandz, 1982). Les chiffres présentés ci-dessus ne sont pas les plus récents, mais ils sont les seuls que nous ayons pu trouver qui prennent en considération les coûts directs et indirects de l'absentéisme. Il est raisonnable de penser que les coûts reliés à l'absentéisme ont adopté une tendance à la hausse considérant la croissance du phénomène.

En effet, les données les plus récentes de Statistique Canada, tirées de l'Enquête sur la population active (catalogue no<sup>o</sup> 71-211-XWF), révèlent que le nombre de jours d'absence par travailleur canadien, pour des raisons personnelles, est passé de 7,4 en 1997 à 9,7 en 2006, ce qui équivaut à environ 102 millions de jours de travail (Statistique Canada, 2007). Il s'agit globalement d'une augmentation de près du tiers en quelques années. En se basant sur les données accumulées depuis 1976 sur le phénomène de l'absentéisme par Statistique Canada, il se perdrait tout près de trois jours de travail de plus par période de dix ans par travailleur au pays (catalogue no<sup>o</sup>

---

<sup>1</sup> <http://was4.hewitt.com/hewitt/resource/newsroom/pressrel/2005/06-15-05fr.htm>



75-001-XPF). Au Québec, ce chiffre se situe à 11,5 jours d'absence, soit un écart de 15,7 % par rapport à la moyenne nationale.

L'article de Akyeampong (2007) présente sous une autre perspective l'ampleur du phénomène de l'absentéisme. Il note que 5,4 % des travailleurs canadiens se sont absents pour une semaine entière ou pour une partie de la semaine lors de l'année 2006 en raison d'une maladie ou d'une incapacité, comparativement à 3,8 % en 1997. Concrètement, cela représente plus de 750 000 travailleurs absents par semaine en 2006. Il précise que la croissance de l'emploi n'a pas d'impact sur le taux d'incidence, mais que cela serait plutôt dû au vieillissement de la population active et aux améliorations apportées aux régimes d'indemnités des congés de maladie.

Selon un sondage de la firme Hewitt & Associés effectué en 2005 et intitulé *Sondage sur les absences pour invalidité*, les entreprises canadiennes participantes ont estimé à 1933 \$ par année le coût direct moyen des absences pour invalidité d'un employé syndiqué et à 1579 \$ celui d'un employé non syndiqué. Ces chiffres sont significatifs lorsqu'on tient compte de l'ensemble des effectifs à l'intérieur d'une organisation. Par exemple, si une entreprise possède 2000 employés (la population moyenne des 77 entreprises évaluées par ce sondage), le coût potentiel de l'absentéisme pourrait dépasser les trois millions de dollars par année.

Si l'on compare en chiffres le temps perdu en raison de conflits de travail (grèves et lock-out) à celui associé à l'absentéisme, le phénomène de l'absentéisme est de loin plus préoccupant malgré le peu d'attention qu'il reçoit. Des données tirées de Statistique Canada (catalogue no<sup>o</sup> 75-001-XPF) pour l'an 2000 montrent effectivement que le nombre de jours perdus en raison de conflits de travail s'établissait à 1,7 millions, alors que ce chiffre s'élevait à 79 millions pour l'absentéisme lors de la même année.

Il est également intéressant de noter que, selon une étude menée par le *U. S. Department of Health* en 1987, la moitié des absences en milieu de travail seraient

attribuables à des absences pour cause de maladie. Celle menée par Jardillier (1979), suggère que la maladie représenterait plutôt 70 % des journées perdues en entreprise. L'absentéisme affecte donc l'entreprise tant dans son fonctionnement que dans ses résultats et son impact sur la main-d'œuvre et la production est important. Néanmoins, une large part de l'absentéisme peut être évitée pour les entreprises qui désirent créer un climat favorisant une plus grande assiduité au travail. Ainsi, certains auteurs font valoir qu'un taux d'inactivité de trois à quatre pourcent est tout à fait acceptable pour une entreprise (Association des manufacturiers canadiens, 1983; Hedges, 1977; Tardif, 2005). En effet, il existe des événements qui ne peuvent tout simplement pas être évités, comme par exemple des problèmes de santé d'origine infectieuse, ce qui fait en sorte qu'il est illusoire de croire qu'une entreprise peut éliminer tout absentéisme (Rocheleau et Renaud, 2003).

Par ailleurs, il est essentiel de souligner que l'absentéisme n'a pas que des effets néfastes sur l'entreprise. Plusieurs auteurs croient au contraire qu'un certain type d'absentéisme est salubre pour l'organisation puisqu'en permettant à l'employé de s'évader d'une situation stressante ou insatisfaisante, il contribue à améliorer sa santé mentale et/ou physique (Atkins et Goodman, 1984; Goodman *et al.*, 1984; Léonard, 1986; Steers et Rhodes, 1978). L'absentéisme remplirait ainsi une fonction individuelle fort importante et bénéfique à la fois pour l'entreprise et le travailleur. Tout effort en vue de le réduire devrait donc tenir compte du rôle qu'il joue dans le comportement de l'employé au travail et des causes sous-jacentes à cet absentéisme.

À l'opposé, le présentisme réfère au fait pour un employé de se rendre au travail même lorsqu'il est malade. Contrairement à la croyance populaire, ce type de comportement n'est pas à l'avantage de l'entreprise. Bien au contraire, cela entraîne une diminution de la productivité sous trois aspects (Atkins et Goodman, 1984). Premièrement, un employé malade ne sera pas aussi efficace au niveau de son travail et par conséquent, son rendement sera moindre du point de vue de la qualité et/ou de la quantité. Deuxièmement, celui-ci n'aura pas la chance de récupérer rapidement s'il se présente au travail. Certaines maladies nécessitent beaucoup de repos afin de

permettre à l'organisme de les combattre et de faire en sorte que l'individu puisse reprendre une vie normale. Donc, un travailleur se présentant tout de même au travail malade sera moins productif sur une plus longue période. Troisièmement, un employé ayant une maladie contagieuse pourra la transmettre à ses collègues s'il rentre au travail. Ce dernier aspect est plus perturbant pour une entreprise, car à ce moment ce n'est plus un individu seul, mais plutôt une partie de la main-d'œuvre qui pourra potentiellement être touchée. Bref, la maladie comporte des coûts pour l'entreprise même quand l'employé se présente au travail. Ces coûts doivent être considérés dans l'évaluation des coûts réels de l'absentéisme.

De nombreuses études traitant des causes et des remèdes à l'absentéisme ont été publiées à ce jour (Goodman et Atkins, 1984). On estime à plus de 500 le nombre d'ouvrages portant sur le sujet qui ont été publiées dans les 20 dernières années (Iverson *et al.*, 2003). En dépit de ce volume de travaux, quelques auteurs (Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Goodman *et al.*, 1984; Hackett et Guion, 1985; Jardillier, 1979; Muchinsky, 1977; Steers et Rhodes, 1978) estiment que la majorité des recherches comportent des déficiences conceptuelles, méthodologiques et empiriques. Ceci ne fait qu'exacerber le problème quant à la compréhension du phénomène de l'absentéisme et de ses causes. Plus particulièrement, l'absentéisme a été largement considéré comme étant un phénomène individuel, sans pour autant que son impact ne soit abordé au niveau organisationnel.

La littérature disponible sur le sujet couvre principalement les caractéristiques personnelles des travailleurs, mais aussi, dans une proportion moins importante, les caractéristiques organisationnelles. Il se dégage de cette abondante littérature beaucoup de divergences entre les études. Qui plus est, ces études apportent bien peu d'outils d'intervention étant donné que les employeurs ne peuvent intervenir sur des caractéristiques individuelles telles que l'âge, l'ancienneté ou la présence syndicale, à moins de recourir à des pratiques discriminatoires, ce qui contreviendrait aux lois.

L'abondance des recherches ayant une perspective centrée exclusivement sur le travailleur, contrastant avec le peu d'information portant sur des caractéristiques organisationnelles, nous pousse à nous questionner. Cette inégalité dans les recherches a motivé notre décision d'examiner l'effet des caractéristiques socio-démographiques des travailleurs et l'effet modérateur des pratiques de ressources humaines sur le taux d'absentéisme, tout en contrôlant les caractéristiques organisationnelles des entreprises.

Nous avons eu la chance d'avoir à notre disposition une banque de données secondaires qui renferme des variables intéressantes à étudier en lien avec l'absentéisme. Cependant, cette base de données n'a pas été conçue afin d'étudier une telle problématique. Par conséquent, nous avons dû concentrer nos efforts sur des variables comprises à l'intérieur de cette dernière. Nous estimons tout de même que cette limitation n'entraîne pas nécessairement de compromis au point de vue de la qualité de la recherche, ni de la validité des conclusions que nous en tirons.

Dans les chapitres qui suivent, nous abordons tout d'abord la revue des écrits sur l'absentéisme que nous avons réalisée. Ensuite, nous présentons les résultats de notre recherche empirique. Le premier chapitre est donc consacré à la revue de la documentation traitant des définitions de l'absentéisme, de même qu'aux mesures et aux résultats des recherches portant sur le lien entre les absences et les différents facteurs qui y sont associés. Le deuxième chapitre explore pour sa part la problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses. La méthodologie de recherche retenue pour la cueillette des données, le choix de la population étudiée et l'opérationnalisation de nos variables sont traités dans le troisième chapitre. Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses statistiques effectuées dans le cadre de notre recherche. Pour terminer, ces analyses nous permettront, dans le cinquième chapitre, de discuter de nos questions et hypothèses de recherche. Enfin, nous concluons notre étude en faisant ressortir certaines contributions et limites de celle-ci, en plus de présenter quelques pistes de recherche à explorer dans le futur.

## **CHAPITRE 1 : Revue de la littérature et définition des concepts**

Nous avons fait ressortir de la littérature scientifique les trois aspects suivants : les définitions, les mesures et les facteurs influençant l'absentéisme. Nous commencerons par effectuer une courte présentation du large éventail des différentes définitions données à l'absentéisme en milieu de travail, ce qui nous amènera à formuler notre propre définition conceptuelle. Ensuite, nous toucherons brièvement aux différentes mesures de l'absentéisme, pour finalement effectuer une revue des facteurs pouvant influencer l'absentéisme qui ont été retenus aux fins de la présente étude.

### **1.1 L'absentéisme**

C'est en Grande-Bretagne, lors de la première Guerre mondiale, qu'est apparue pour la première fois l'application du terme « absentéisme » aux problèmes des ressources humaines (Chadwick-Jones, 1980). En termes plus précis, il est généralement admis par les chercheurs que l'absentéisme réfère à la non présence des employés sur les lieux du travail alors qu'ils sont sensés y être. Ainsi, l'absentéisme ne comprend pas les arrêts de travail prévus par la loi, tels les congés fériés ou les vacances. Cela n'élimine pas pour autant toute ambiguïté, car le grand nombre de définitions présentées dans la littérature a de quoi laisser perplexe. La complexité du phénomène de l'absentéisme, par conséquent, est indéniable et c'est pourquoi il est primordial de définir clairement ce phénomène avant d'en approfondir son étude.

Suite à la première lecture de ces diverses définitions de l'absentéisme, le peu de consensus entre les auteurs fut frappant. Force est de constater qu'il n'existe pas de définition unique permettant d'en englober toutes les composantes et circonscrivant du même coup les études qui s'y rapportent. Déjà, en 1963, les travaux de Gaudet ont permis de répertorier plus de 41 définitions distinctes, sans pour autant en trouver une qui permettrait de rallier tous les auteurs. Nous allons donc maintenant nous pencher

sur différentes conceptions et définitions de ce phénomène présentées dans la littérature.

### 1.1.1 Diverses définitions

Comment peut-on définir ce qu'est l'absentéisme? Comme il a été mentionné plus haut, l'absentéisme est généralement défini comme étant le fait pour un travailleur de ne pas se présenter à son lieu de travail alors qu'il est censé le faire. Outre ce manque à l'obligation du travailleur de fournir sa prestation de travail, les auteurs semblent ne pas s'entendre sur une définition plus précise à première vue. Or, en examinant ces différentes définitions, deux conceptions de l'absentéisme où les divergences se situent en surface semblent émerger. Voyons maintenant ces définitions de plus près.

La toute première conception est celle proposée en 1973 par le *Bureau of Labor Statistics* des Etats-Unis (cité dans Drapeau, 1988). Selon cet organisme, l'absentéisme est constitué des absences liées à la maladie, aux accidents, aux affaires familiales ou civiles, de même qu'aux absences non autorisées du travail. Côté-Desbiolles (1981), la première chercheuse ayant publié des données statistiques sur l'absentéisme au Québec, utilise cette définition à l'intérieur de son étude, tout comme Beaupré (1990), Drapeau (1988) et Kelly (1982).

Ces auteurs ne vont pas nécessairement reprendre intégralement cette définition, mais vont plutôt la modifier légèrement tout en conservant la même signification. Par exemple, au terme de ses recherches, Côté-Desbiolles (1981) s'est inspirée de la définition utilisée par Statistique Canada en substituant le terme « affaires familiales ou civiles » par « obligations personnelles ou familiales ». Quant à la définition de Statistique Canada, celle-ci mesure l'absentéisme par « le temps perdu pour cause de raisons personnelles, c'est-à-dire la maladie ou l'incapacité, et les obligations personnelles ou familiales »<sup>2</sup>. Dans sa définition, Kelly (1982) précise que « l'absentéisme réfère à tous les types d'absences du travail qui peuvent être

---

<sup>2</sup> Statistique Canada (2005), p. 22

considérés comme étant contrôlables par des actions prises par l'employeur, ou bien par les personnes concernées par l'absentéisme »<sup>3</sup>. Cette précision permet donc d'exclure le congé de maternité de l'absentéisme, ce que les auteurs précédents ne font pas.

La seconde conception considère que l'absentéisme est constitué uniquement d'absences non autorisées par l'employeur. La formulation de cette conception variera selon les auteurs, car chacun définira ce qu'il entend par une absence « non autorisée ».

Une des premières définitions de l'absentéisme recensée par notre recherche est celle de Behrend, parue en 1959. Selon lui, l'absentéisme est le fait pour un employé de ne pas se présenter au travail, sans raison valable ou tout simplement sans excuse. Une absence saura être justifiée, par exemple, par la présentation d'un billet médical. Par contre, Behrend considère tout de même que certaines absences légitimées par un tel billet ne seraient pas toutes considérées comme valables. En effet, certaines conditions, telles que les maux de tête ou de dos, sont impossibles à confirmer dans la majorité des cas à l'intérieur d'un contexte général de pratique médicale. Il estime ainsi que le tiers des diagnostics faits chez le médecin ne découlent pas d'une constatation de leur part, mais sont plutôt basés sur le discours verbal des patients.

Le *Bureau of National Affairs* aux Etats-Unis (1977), cité dans l'ouvrage de Émond (1986), utilise une définition légèrement différente de celle de Behrend (1959). On y définit l'absentéisme comme « le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non »<sup>4</sup>. Ainsi, une absence justifiée à l'aide d'un billet médical doit en tout temps être considérée comme de l'absentéisme et non dans certains cas seulement, comme Behrend le soutient dans sa définition de 1959. Une définition très similaire est reprise par Heilbronner dans son étude financée par le gouvernement français en 1977 (cité dans Jardillier, 1979) et par Allen (1984).

---

<sup>3</sup> Drapeau (1988), p. 2

<sup>4</sup> Émond (1986), p. 8

Une définition très similaire à celle de Behrend (1959) est reprise dans les ouvrages de Chadwick-Jones, Nicholson et Brown (1982), de Jardillier (1979) et de Steers et Rhodes (1978). On y définit l'absentéisme comme étant une absence de la part de l'employé de son travail qui prend lieu sans que celui-ci ait avisé préalablement son employeur ou sans l'appui d'un billet médical établissant l'incapacité de ce dernier à effectuer son ouvrage. Les absences sont divisées en deux catégories, celles qui sont volontaires et celles qui sont involontaires. Les absences volontaires sont évitables et sont le résultat d'une décision de l'employé de ne pas tenir compte de ses obligations quotidiennes face à son travail. Ce type d'absence peut être interprété comme une façon de faire évacuer la pression, de se venger de l'entreprise ou, tout simplement, de préférer une activité ludique au travail. C'est ce type d'absentéisme qui est visé par les programmes de réduction de l'absentéisme au travail, car on estime qu'il serait possible pour les gestionnaires de le modifier. Les absences involontaires, elles, réfèrent au fait de ne pas être présent au travail en raison de blessures, de conflits de travail, etc. On présume que ce type d'absence résulte de l'impossibilité de la part de l'employé de se présenter au travail et que contrairement aux absences volontaires, il ne serait pas possible de modifier ce type d'absentéisme.

Steers et Rhodes (1978) font remarquer qu'une telle définition de l'absentéisme peut soulever certains problèmes lors de la transition de ces définitions conceptuelles en définitions opérationnelles. La façon dont une absence est catégorisée peut être fautive. En effet, les chercheurs peuvent classer une absence comme étant involontaire lorsqu'elle est volontaire et vice-versa. De plus, la vérité derrière la raison offerte par l'employé quant à la nature réelle de son absence peut être biaisée. Les employés peuvent être réticents à fournir la véritable cause de leur absence si elle est de nature volontaire, de peur que cela ne révèle des informations à caractère négatif sur leur motivation à travailler.

Gaudet (1963), lui, décrit le phénomène de l'absentéisme comme étant le fait pour un travailleur de ne pas se présenter au travail et ce, sans justification satisfaisante et/ou trop fréquemment. Tout comme celle de Behrend, cette définition traite du manque



d'une justification valable afin d'expliquer l'absence du travail de l'employé. Par contre, la définition de Gaudet se distingue à deux égards. D'abord, l'auteur considère que la fréquence excessive des absences des travailleurs se présente comme de l'absentéisme, même si une excuse valable vient justifier ces dernières. En second lieu, il mentionne que l'interprétation de ce qui est justifiable ou excessif comme absence doit être évaluée par chacune des organisations.

L'utilisation par les auteurs de définitions différentes de l'absentéisme rend les comparaisons parfois hasardeuses entre les études. Pour cette même raison, certains auteurs iront jusqu'à parler de présence au travail plutôt que d'absence afin de contourner le problème qu'est celui de définir l'absentéisme (Gaudet, 1963; Latham et Pursell, 1975; Rhodes et Steers, 1990; Smulders, 1980).

### **1.1.2 Notre définition**

Nous sommes d'avis qu'une définition de l'absentéisme doit être stricte et ne pas inclure tous les actes de non présence au travail ou tenir compte des journées de congé et des vacances. Il est important de noter que le choix d'une définition adéquate de l'absentéisme dépend de l'objet de la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition sur laquelle les auteurs s'entendent, soit que l'absentéisme se définit comme la non présence du travailleur sur les lieux du travail alors qu'il devrait y être. De manière plus précise, les informations dégagées à l'intérieur de la section précédente permettent de donner à l'absentéisme la définition conceptuelle qui suit. On entend par « absentéisme » l'absence du travail de certains travailleurs non pas parce qu'empêchés par des raisons légitimes (conflit de travail, accident, etc.) ou autorisés par diverses dispositions légales (vacances, congé de maternité, congé sans solde, etc.). Notre intérêt se porte plus particulièrement sur l'absentéisme que les travailleurs ont justifié par la maladie. Une telle définition est intéressante dû au fait qu'elle permet de contrôler les variables liées à la recherche.

La maladie a été catégorisée comme faisant partie des absences de nature volontaire par de nombreux auteurs (Chadwick-Jones, 1980; Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Drapeau, 1988; Jardilier, 1979; Rhodes et Steers, 1990; Steers et Rhodes, 1978) même si en toute logique les travailleurs ne choisissent pas d'être malade. Ces auteurs estiment que la maladie rapportée comme étant à l'origine d'une absence peut être réelle ou pas et c'est pourquoi l'absentéisme peut être modifié à l'intérieur d'une entreprise.

Cette perception est également justifiable à la lumière des deux études suivantes. L'étude québécoise de Haccoun et Dupont (citée dans Harrison et Martocchio, 1998) a révélé que 72 % des travailleurs rencontrés n'avaient pas été réellement malades suite à un retour au travail après un congé de maladie. Ils avaient plutôt été occupés à se reposer, magasiner ou faire des activités à caractère récréatif. Également, l'étude de Behrend (1950), qui a été présentée plus haut dans cette section, établissait que certaines conditions médicales qui peuvent se justifier à l'aide d'un billet médical (tels les maux de dos ou de tête) sont impossible à confirmer par un simple examen médical de routine. Les diagnostics sont donc basés sur le simple discours verbal des patients et peuvent conséquemment être faussés de manière volontaire ou involontaire.

Nous avons ainsi choisi de nous limiter à l'absentéisme que les salariés justifient par la maladie, car c'est ce type d'absentéisme qui répond de la majorité des absences et qui est susceptible d'être modifié, comme cela a été démontré précédemment à l'intérieur de ce chapitre.

## **1.2 Mesures de l'absentéisme**

À l'instar des nombreuses définitions possibles de l'absentéisme, il existe plusieurs façons de mesurer l'absentéisme en milieu de travail. Il aurait même été possible d'identifier jusqu'à 41 formules pour calculer les taux d'absence (Côté-Desbiolles, 1985). Dans cet exercice, nous nous limiterons toutefois à présenter en détails les

indicateurs les plus couramment utilisés et susceptibles de convenir à notre étude, tout en soulignant au passage d'autres indices pouvant présenter un certain intérêt.

### 1.2.1 Indicateurs de l'absentéisme

Un certain nombre d'auteurs ont regroupé l'ensemble des indicateurs d'absentéisme sous quatre grandes catégories, selon qu'elles déterminent la fréquence, l'intensité, l'inactivité et la durée (Beaupré, 1990; Côté-Desbiolles, 1985; Drapeau, 1988). Ces indicateurs généraux permettent d'apprécier l'ampleur du phénomène de l'absentéisme.

Des indicateurs spécifiques ont aussi été développés afin d'étudier certaines problématiques particulières de l'absentéisme, soit notamment le *Blue Monday*, le *measure of building*, l'indice du pire jour, etc. Or, la nature de ces indicateurs est tellement variée que nous préférons diriger notre attention sur des indicateurs plus généraux.

#### 1.2.1.1 Fréquence

La fréquence des absences se définit comme le nombre d'absences qui surviennent à l'intérieur d'une période particulière, sans que ne soit considérée leur durée (Atkin et Goodman, 1984; Rhodes et Steers, 1990). Par exemple, si, lors d'une année, un employé manque un total de 12 jours consécutifs et qu'un autre manque une journée par mois, la fréquence sera la même. D'autres chercheurs, tel que Beaupré (1985), vont plutôt se référer à cette mesure comme étant un taux d'incidence. L'indice de fréquence se calcule ainsi : le nombre de personnes absentes sur le nombre de personnes titulaires d'un emploi.

Nombre d'employés absents	x 100
Nombre total d'employés	

Dans sa revue de littérature de 1977, Muchinsky conclut que la fréquence des absences est la mesure la plus fréquemment utilisée au sein des études traitant de l'absentéisme. Une des raisons justifiant cette utilisation répandue est sa grande stabilité en présence d'une courbe de distribution non normale des données à l'intérieur d'un échantillon. Popp et Belholav (1982) ont déterminé qu'à l'intérieur de leur étude, la mesure de la fréquence était la meilleure en raison d'une plus grande signification statistique.

### 1.2.1.2 Intensité

Les mesures de l'intensité servent à évaluer la gravité des absences en faisant un rapport entre le nombre d'heures d'absence et le nombre d'heures normalement travaillées par les employés absents. Le taux d'intensité mesure ainsi le temps moyen perdu par les employés absents au cours d'une période donnée.

$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures normalement travaillées par les employés absents}} \times 100$
---

Chadwick-Jones (1980) présente cette dernière mesure comme ayant des limites à titre de mesure unique de l'absentéisme. En effet, l'absentéisme problématique se trouve dans les absences à court terme, soit d'une ou deux journées, en raison du caractère davantage volontaire qui lui est attaché. L'utilisation de cet indice masquerait le véritable impact de ce type d'absence.

### 1.2.1.3 Inactivité

Une autre mesure souvent utilisée est le taux d'inactivité. Cette formule met en rapport le nombre d'heures d'absence et le nombre d'heures habituellement travaillées par l'ensemble des titulaires d'emploi. Cette mesure peut être également prise soit en heures ou en jours.

Nombre d'heures/jours d'absence	
Nombre d'heures/jours habituellement travaillés par l'ensemble des employés de l'entreprise	x 100

Selon Drapeau, cette mesure comporte des lacunes lorsqu'elle est utilisée de manière solitaire. Entre autres, celle-ci ne permet pas d'obtenir le nombre d'absents à l'intérieur d'une organisation, une information qui est pourtant essentielle pour les gestionnaires qui doivent tenir compte des effectifs disponibles afin d'effectuer le travail prévu.

#### 1.2.1.4 Durée

La durée des absences est également révélatrice quant au caractère volontaire de l'absentéisme. Effectivement, les absences volontaires sont généralement de brèves absences d'une journée ou deux alors que les absences pour maladie sont plus longues (Goodman *et al.*, 1984; Rhodes et Steers, 1990). Ainsi, la durée moyenne des absences se calcule à l'aide du nombre de jours d'absence sur le nombre d'épisodes d'absence. L'unité de mesure retenue peut également être en heures.

Nombre d'heures/jours d'absence	
Nombre d'épisodes d'absence	x 100

Une particularité de cette mesure est le manque de consensus parmi ses utilisateurs quant à l'approche à adopter en présence d'une absence à long terme (Goodman *et al.*, 1984). Le fait de considérer toute absence de longue durée viendrait en effet biaiser la mesure de durée et le cas contraire ne refléterait pas le véritable portrait de l'absentéisme à l'intérieur d'une organisation. Prenons l'exemple d'une personne temporairement incapable de travailler en raison de traitements de chimiothérapie et dont le retour au travail est incertain. Doit-elle toujours être considérée comme un employé absent afin d'offrir un portrait exact ou être écartée dans le but de ne pas faire augmenter inutilement le taux d'absentéisme présent dans l'entreprise?

Il est indéniable que les indicateurs de mesure de l'absentéisme possèdent chacun des avantages et des inconvénients lorsqu'ils sont utilisés séparément. Quoiqu'il en soit, le genre de mesure dépend non seulement de la préférence du chercheur, mais aussi et surtout de l'objet de la recherche. Ainsi, il est davantage intéressant et pertinent pour les chercheurs d'utiliser plusieurs mesures afin d'obtenir un portrait plus complet des caractéristiques de l'absentéisme et ce, lorsque les données le permettent.

Ces divers taux permettent de se faire une idée de l'ampleur des absences dans l'entreprise et de la part de main-d'œuvre touchée. Il apparaît cependant malaisé de comparer les taux provenant des différentes études, car même si elles utilisent les formules de calcul identiques, il reste à savoir si leur définition de l'absentéisme est la analogue. Il est donc important de demeurer vigilant en analysant et en comparant les différentes études portant sur l'absentéisme.

En conclusion, il nous est apparu important et ce, tout au long de nos lectures, de prendre en compte l'indicateur utilisé afin de mesurer l'absentéisme. Effectivement, l'emploi de différentes mesures de l'absentéisme pourrait faire varier les résultats à l'intérieur des études.

### **1.3 Modèles conceptuels de l'absentéisme**

Il a été vu précédemment que l'ampleur de l'absentéisme est considérable tant sur le plan organisationnel que mondial. De plus, il a été illustré que les répercussions qui lui sont attribuables peuvent être soit de nature positive ou négative, tant pour l'entreprise que pour les travailleurs absents, de même que pour ceux qui sont présents. Face à ces constats, nous sommes maintenant en mesure d'examiner les façons dont cette problématique a été conceptualisée par deux groupes de chercheurs incontournables qui ont eu un impact majeur dans ce domaine de recherche.

Voyons tout d'abord le modèle conceptuel de Steers et Rhodes (1978), qui vise à expliquer la présence des travailleurs plutôt que l'absentéisme et qui cherche à déchiffrer ce qui influence un employé à se présenter au travail. Ce modèle fut développé par ces auteurs de manière déductive suite à l'analyse de 104 études empiriques portant sur l'absentéisme. Le modèle tente de représenter et d'organiser les déterminants de l'absentéisme de manière systématique et compréhensive.

Selon Steers et Rhodes (voir la figure 1) la présence de l'employé au travail (boîte # 8) est influencée directement par sa motivation à être présent (boîte # 6), mais également par une variable modératrice, la capacité à être présent (boîte # 7). La motivation d'un employé à être présent sera influencée par deux facteurs : la satisfaction face à son emploi (boîte # 4) et les pressions à être présent (boîte # 5). Les autres facteurs influencent de manière plus distante la présence au travail d'un employé. La satisfaction de l'employé en lien avec l'emploi va dépendre de deux facteurs : les caractéristiques de l'emploi (boîte # 1) et les valeurs de ce dernier et ses attentes envers l'emploi (boîte # 2). La dernière variable, soit les caractéristiques personnelles de l'employé (boîte #3), vient influencer à la fois les valeurs de l'employé et ses attentes envers l'emploi (boîte # 2) ainsi que sa capacité à être présent (boîte # 7). La dernière relation décrite dans le modèle unit, à l'aide d'une boucle de rétroaction, l'assiduité au travail de l'employé (boîte # 7) à la fois aux caractéristiques de l'emploi (boîte # 1) et aux pressions à être présent (boîte # 5).

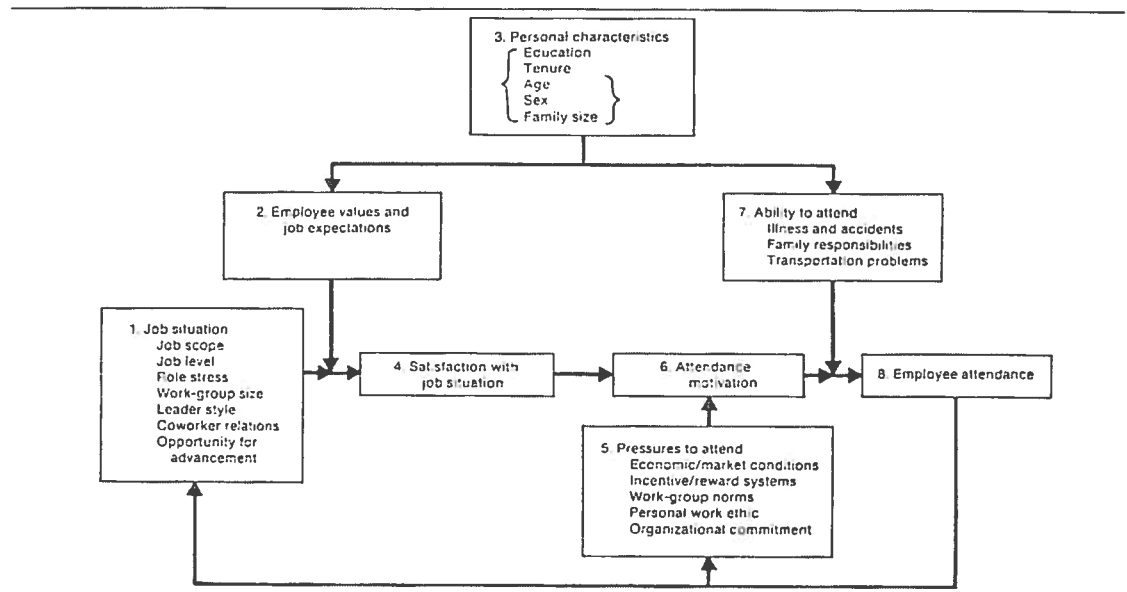
Le modèle conceptuel de Steers et Rhodes (1978) met l'emphasis sur l'influence combinée de la satisfaction et des pressions à être présent en relation avec la motivation à se rendre au travail. Ils considèrent qu'il est erroné de prendre pour acquis que la satisfaction au travail est équivalente à la motivation à être présent, comme d'autres l'ont avancé. Cette motivation serait plutôt le résultat de différents facteurs qui poussent le travailleur à être présent. Comme il est illustré dans ce modèle, il existe une variété de facteurs qui contraignent la présence. Ceci dit, il n'est pas suffisant d'être uniquement motivé à être présent, le travailleur doit avoir la

capacité d'être présent. La capacité à se déplacer est donc le facteur qui modère la relation entre la motivation et le fait d'être présent au travail.

Ce modèle semble intégrer une grande partie des facteurs pouvant influencer l'absentéisme, tant ceux de nature volontaire qu'involontaire. D'un autre côté, sa complexité, due au grand nombre de facteurs et aux différents liens entre ceux-ci, laisse l'impression qu'il serait très laborieux d'en tester la véracité. En effet, ces auteurs rapportent que bien peu d'études l'ont testé empiriquement et aucune n'a testé le modèle dans son entièreté (Rhodes et Steers, 1990). Par contre, cela n'enlève pas au modèle sa vertu de fournir une compréhension claire de l'identification et de l'influence des différents facteurs affectant l'absentéisme.

**FIGURE 1 : Le modèle de Steers et Rhodes (1978)**

Steers and Rhodes's model of employee attendance.



Source: Richard M. Steers and Susan R. Rhodes (1978), "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model." *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 393. Copyright © 1978 by the American Psychological Association. Reprinted with permission.

Un second et dernier modèle est celui de Nicholson (1977). Ce modèle découle de l'hypothèse que l'assiduité au travail est un comportement habituel et normal chez les employés. Ainsi, dans le but de trouver les causes des absences, il est nécessaire de regarder les facteurs qui perturbent la régularité de l'assiduité au travail. D'ailleurs, le



fait de s'absenter se positionne sur un continuum allant d'événements inévitables (A) à évitables (B). Ce continuum A-B représente les différentes forces externes qui viennent contraindre la décision de l'employé de se présenter ou de s'absenter du travail. Ainsi, le fait de s'absenter résulte d'un stimulus ou d'un événement qui affecte les besoins de l'employé.

C'est le degré de motivation à être présent qui va déterminer si un événement sera en mesure d'entraîner de l'absentéisme. Cette motivation dépend de l'attachement que le travailleur éprouve envers l'organisation. L'attachement envers l'organisation comporte quatre dimensions, soit : les traits de personnalité, l'inclinaison envers le travail, l'implication au travail et la relation d'emploi. Par conséquent, c'est l'attachement qui viendra expliquer pourquoi un employé se présentera au travail, tandis qu'un autre s'en absentera lorsque ceux-ci seront confrontés à un même événement. Ces quatre dimensions de l'attachement, qui influencent la motivation à être présent, sont influencées par des facteurs contextuels. On retrouve ainsi les facteurs suivants : les caractéristiques personnelles, l'historique de vie<sup>5</sup>, les caractéristiques de l'emploi et les contrôles organisationnels.

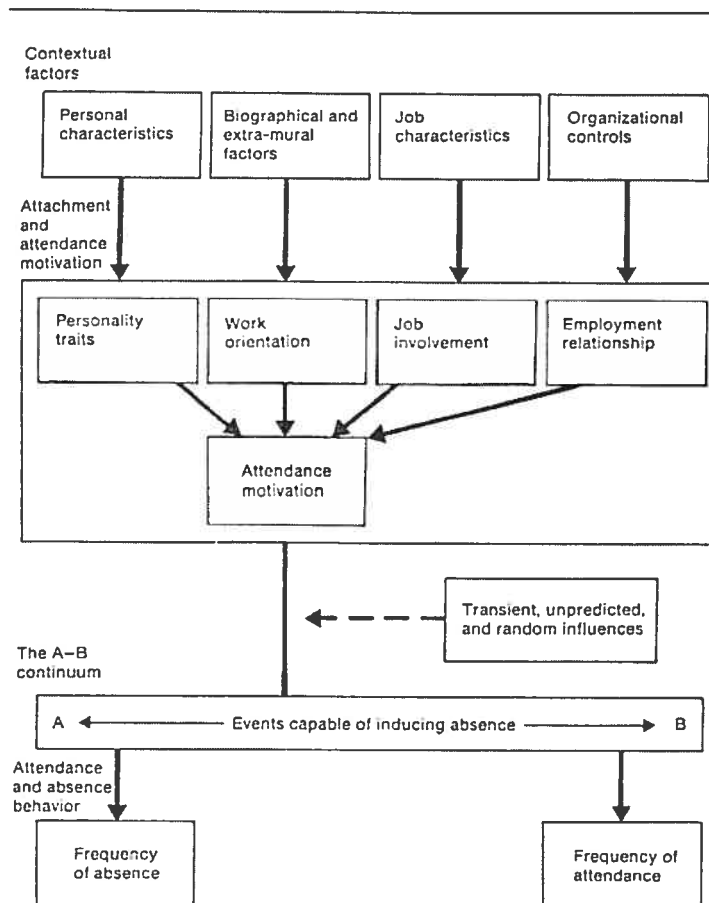
Le modèle de Nicholson apporte une contribution importante à notre compréhension de l'absentéisme en fournissant une structure intégrant plusieurs facteurs examinant les motivations individuelles liées à la motivation d'être présent au travail. Sa configuration linéaire facilite l'interprétation des relations unissant les différents facteurs. De plus, il reconnaît l'importance dans le choix du comportement de l'absence et aide à comprendre pourquoi, lorsque deux personnes font face à un événement similaire (par exemple un rhume), l'une va se présenter au travail tandis que l'autre prendra la décision de rester à la maison.

---

<sup>5</sup> Traduction libre de « Biographical and extra-mural factors »

**FIGURE 2 : Le modèle de Nicholson (1977)**

Nicholson's model of attendance motivation.



Source: Nigel Nicholson (1977), "Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis," *Journal of Management Studies*, 14(13), p. 251.

Ces modèles sont d'un intérêt particulier, car ils permettent de visualiser les facteurs qui interagissent avec l'absentéisme et les relations entre ceux-ci. Ils ont également été sélectionnés en raison de l'apport qu'ils ont eu sur l'étude de l'absentéisme. Qui plus est, cette sélection a été basée sur le fait que Steers et Rhodes sont autant des auteurs incontournables sur le sujet que Nicholson.

Nous avons aussi noté qu'ils possèdent certains points en commun, tels la présence de facteurs similaires (caractéristiques personnelles, motivation à être présent, capacité à être présent, etc.) et l'utilisation d'interactions similaires entre les différents facteurs.

En effet, les auteurs estiment que dans les deux cas, la capacité d'un employé à se présenter au travail affecte directement le lien unissant la motivation à être présent et l'absentéisme.

Notre modèle, qui sera abordé dans le chapitre suivant, s'inspire en partie de ces derniers. Entre autres, nous avons retenu l'idée d'étudier l'impact d'une variable modératrice telle qu'utilisée par Steers et Rhodes et la simplicité linéaire de Nicholson. Certaines variables communes aux deux modèles seront également considérées à l'intérieur de notre modèle, soit les caractéristiques personnelles liées à la main-d'œuvre et les caractéristiques relatives à l'organisation. De plus, l'implication au travail, une des pratiques de gestion des ressources humaines incluses dans notre modèle, fait également partie du modèle de Nicholson (1977).

#### **1.4. Facteurs influençant l'absentéisme**

Malgré le fait que les modèles théoriques de Steers et Rhodes (1978) et de Nicholson (1977) n'aient pas été validés empiriquement dans leur ensemble, leur importance quant à la compréhension de l'absentéisme est tout de même appréciable. Voyons maintenant certains facteurs qui ont été reliés à cette problématique.

La littérature est abondante par rapport aux facteurs explicatifs de l'absentéisme. Steers et Rhodes (1990) ont relevé 209 facteurs différents, mais précisent que plusieurs sont interreliées et vont même jusqu'à se chevaucher. Il est possible de classer ces facteurs de diverses façons (Rocheleau et Renaud, 2003). Pour les besoins de notre étude, nous avons cru bon de regrouper ces divers facteurs en trois grandes catégories : les facteurs socio-démographiques (caractéristiques de la main-d'œuvre), les facteurs relatifs au contexte des ressources humaines et les facteurs organisationnels.

En raison de la limite des données qui seront utilisées dans cette étude, ce ne sont pas tous les facteurs associés à l'absentéisme qui seront examinés. Même si notre liste de facteurs n'est pas exhaustive, nous estimons qu'elle sera en mesure de favoriser une nouvelle perspective dans le domaine. De plus, la grande majorité des facteurs qui seront abordés ont déjà été vérifiés empiriquement, même que certains l'ont été de manière quasi systématique à l'intérieur des études.

### **1.4.1 Caractéristiques de la main-d'œuvre**

Les recherches tendent à montrer que certaines caractéristiques des individus influencent la présence des employés au travail. Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, ces caractéristiques sont également présentes dans les modèles de Steers et Rhodes (1978) et de Nicholson (1977).

#### **1.4.1.1 Âge**

Devant l'intérêt grandissant des employeurs et des chercheurs par rapport au phénomène du vieillissement de la population ces dernières années, l'impact d'une main-d'œuvre vieillissante sur l'absentéisme en milieu de travail semble être une variable importante à considérer.

On remarque qu'un très grand nombre d'études ont tenté de cerner l'influence de l'âge sur l'absentéisme au travail (Allen, 1981; Allen, 1984; Barmby *et al.*, 2002; Beaupré, 1990; Brown, 1999; Côté-Desbiolles, 1985; Drago et Wooden, 1992; Gellatly, 1995; Hackett, 1990; Harrison et Martocchio, 1998; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; Porter et Steers, 1973, Rogers et Herting, 1993; etc.) sans toutefois qu'un consensus ne soit obtenu sur le sens de cette relation. Par contre, il semble qu'une légère tendance puisse être dégagée parmi celles-ci. En effet, un plus grand nombre d'études révèlent une corrélation négative et significative unissant l'âge et l'absentéisme (Gellatly, 1995; Hackett, 1990; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; Martocchio, 1989). Les jeunes travailleurs tendent ainsi à s'absenter davantage que

les travailleurs plus âgés. Leigh (1986) mentionne dans son étude qu'il n'anticipait pas cette relation, car il estimait de manière logique que lorsqu'une personne vieillit, sa santé se dégrade et qu'en conséquence, son taux d'absentéisme augmente.

Martocchio (1989) a offert une interprétation *post hoc* pour expliquer la corrélation négative qu'il a trouvée. Cette dernière est basée sur la notion voulant que le cheminement de carrière soit lié à l'âge des cohortes. Selon sa théorie du cheminement de carrière, les absences des travailleurs plus jeunes pourraient être le résultat d'un conflit de rôles et/ou de priorités. De plus, il est suggéré que les absences des travailleurs plus âgés seraient moindres en raison d'un plus grand degré d'engagement et d'un plus grand sens des responsabilités.

Certaines études viennent par contre nuancer les résultats obtenus. Allen (1981) observe une corrélation négative davantage significative pour les travailleurs âgés de 55 ans et plus. À l'opposé, Brown (1999) et Johns (1997) ont fait ressortir une corrélation négative entre l'âge et l'absentéisme, mais pour les travailleurs plus âgés, cette relation devient positive (dès l'âge de 65 ans selon Johns, 1997). Ainsi, d'après ces chercheurs, l'absentéisme tendrait à augmenter seulement chez les travailleurs plus âgés.

À l'inverse, Barmby *et al.* (2002) et Rogers et Herting (1993) ont montré que l'âge des travailleurs était corrélé de manière positive avec le taux d'absentéisme. Au Canada en particulier, les données tirées des études de Beaupré (1990) et de Côté-Desbiolles (1985), s'appuyant sur la comparaison de tous les groupes d'âge, indiquent que le nombre d'absences chez les jeunes travailleurs de 15 à 19 ans était de loin le plus bas.

Les études de Barmby *et al.* (2002), Beaupré (1990) et Côté-Desbiolles (1985) utilisent toutes trois des données provenant de l'Enquête sur la population active réalisée par Statistique Canada (catalogue 71-001), mais se déroulent sur des périodes différentes (s'échelonnant de 1976 à 1997). Un fait intéressant à noter est qu'elles ne

tirent pas nécessairement les mêmes conclusions. En effet, seules les données de Côté-Desbiolles (1985) indiquent que le taux d'absentéisme est parmi les plus faibles chez les travailleurs de 65 ans et plus, juste après celui des 15 à 19 ans.

Comme il a été possible de le montrer, la relation entre l'âge et l'absentéisme est controversée. Selon certaines études, ce sont les employés âgés qui sont plus assidus que les jeunes, tandis que d'autres études reflètent la tendance inverse. Il serait plausible qu'une divergence dans la définition de l'absentéisme vienne expliquer ces résultats.

#### **1.4.1.2 Sclarité**

La scolarisation des travailleurs est une autre variable qui a évolué dans les dernières décennies au sein de notre société. On note effectivement une hausse constante du nombre de travailleurs qui ont fréquenté une institution universitaire.

Il semble y avoir un consensus chez les auteurs qui identifient l'existence d'une corrélation négative entre l'éducation et l'absence au travail, c'est-à-dire que les absences diminuent à mesure que le niveau de scolarité augmente (Allen, 1984; Côté-Desbiolles, 1985; Leigh, 1986; Peel et Wilson, 1990; Rogers et Herting, 1993). Par contre, après avoir examiné les résultats de 40 études sur la relation scolarité-absentéisme, la méta-analyse de Lau *et al.* (2003), bien qu'elle aille dans le même sens que les précédentes, indique que cette corrélation est peu significative.

L'étude menée par Beaupré (1990) a également identifié une direction similaire lors de l'analyse de divers taux d'incidence au Canada, mais là encore la relation est loin d'être évidente. Effectivement, les taux d'incidence diminuent lorsque les travailleurs sont davantage scolarisés. Seuls les travailleurs ayant complété des études post-secondaires ne respectent pas cette relation et vont plutôt avoir un taux plus élevé d'absentéisme que les autres groupes. De même, les données spécifiques au Québec traitées à l'intérieur de cette même étude indiquent une absence de toute relation entre

le niveau de scolarité et l'absentéisme. Les données de Rocheleau et Renaud (2003) indiquent une corrélation fortement significative entre la scolarité des travailleurs et l'absentéisme. Tout comme Beaupré (1990), ces chercheurs observent une relation non linéaire où les travailleurs peu scolarisés et, à l'autre extrême, très scolarisés s'absentent moins que les travailleurs moyennement scolarisés.

En fait, seule l'étude de Deery *et al.* (1999) obtient le résultat contraire. Selon cette dernière, le niveau de scolarité fait augmenter l'absentéisme en milieu de travail en raison d'un climat de travail plus négatif. Ces auteurs ne précisent cependant pas pourquoi ils estiment que le climat de travail est plus négatif en présence d'une scolarité accrue.

Malgré le grand nombre d'études exprimant une relation entre l'éducation et l'absentéisme, Kuzmits (1975) défend la nécessité de ne pas conclure trop rapidement à une relation de cause à effet entre ces deux variables. Effectivement, l'assiduité des personnes ayant atteint un niveau de scolarité élevé pourrait être davantage attribuable à leur salaire supérieur et à leur degré élevé de satisfaction au travail. Ce dernier insiste donc sur la nécessité pour les études futures de tenir compte de l'impact de variables modératrices.

#### **1.4.1.3 Ancienneté**

Dans certaines des études consultées, l'âge et l'ancienneté sont très fortement corrélés. Dans ce genre de situation, certains des auteurs ont choisi l'une ou l'autre des variables afin d'expliquer l'absentéisme, mais plus souvent qu'autrement c'est la variable de l'âge des travailleurs qui est retenue au détriment de l'ancienneté (Lau *et al.*, 2003).

En général, les chercheurs ont trouvé une corrélation positive entre l'ancienneté et l'absentéisme (Barmby *et al.*, 2002; Drago et Wooden, 1992; Rogers et Herting, 1993). L'étude menée par Barmby *et al.* (2002) nous a semblé incontournable en

raison du caractère généralisable de ses conclusions. En examinant des données provenant de neuf pays industrialisés dont le Canada, ces chercheurs montrent que la corrélation entre l'ancienneté et l'absentéisme s'avère positive et ce, même en contrôlant la variable de l'âge.

Certains auteurs ont d'ailleurs relevé certaines particularités à cette relation positive. Drago et Wooden (1992) ont remarqué que les travailleurs possédant moins d'une année de service auprès de leur employeur vont avoir un très faible taux d'absentéisme. Les données recueillies par Beaupré (1990) ont démontré qu'au contraire, l'ancienneté est associée à une augmentation de l'absentéisme. Ensuite, après 10 ans au sein d'une même entreprise, l'absentéisme des employés va en diminuant à mesure que l'ancienneté continue à augmenter.

Il existe par contre certaines études qui n'ont trouvé aucune relation entre l'ancienneté et l'absentéisme. L'étude de Rocheleau et Renaud (2003) et les méta-analyses de Hackett (1990) et de Lau *et al.* (2003), entre autres, ont fait ressortir une absence de corrélation.

D'autres auteurs estiment que l'ancienneté refléterait une similitude entre les buts de l'employé et ceux de l'entreprise. Les recherches de Premack et Wanous (1985) indiquent que plus un individu est employé sur une longue période chez un même employeur, plus les attentes du travailleur seront enlignées sur celles de l'organisation, ce qui tendrait à faire diminuer l'absentéisme. De même, un sentiment d'attachement du travailleur envers son employeur peut également expliquer la diminution de l'absentéisme.

#### **1.4.1.4 Salaire**

L'aspect de la rémunération donne aussi lieu à des résultats partagés quant à son influence sur l'absentéisme. Durand (1986) met en évidence les résultats divergents qui lient le salaire à l'absentéisme parmi différents chercheurs. Plus particulièrement, les études de Nicholson *et al.* (1976) et de Covner (1950) n'indiquent aucune



corrélation entre ces deux variables alors que celle de Patchen (1960) rapporte une corrélation négative.

D'autres études supportent cette corrélation négative : plus le salaire augmente, moins les travailleurs auront tendance à s'absenter de leur travail (Barmby et Stephan, 2000; Brown, 1999; Drago et Wooden, 1992; Lau *et al.*, 2003; Peel et Wilson, 1990). Malheureusement, les auteurs de ces études n'offrent pas d'explication afin de comprendre ces résultats. La recherche de Barmby et Stephan (2000) a permis de découvrir que cette corrélation était significative uniquement pour les hommes. Contrairement aux recherches de celui-ci, d'autres chercheurs ont montré une corrélation positive entre le salaire et l'absentéisme, dont celle de Dalton et Perry (1981). Selon ces derniers, les travailleurs ayant un salaire plus élevé peuvent se permettre financièrement de s'absenter plus fréquemment.

La relation entre le salaire et l'absentéisme est très controversée puisque des relations positives, négatives et nulles se retrouvent dans la littérature. Il est à noter que dans certaines entreprises, il n'existe aucun plan de congé de maladie payé. Cela peut expliquer le fait que le niveau d'absence semble augmenter avec le salaire, puisque seuls les travailleurs les mieux payés peuvent se permettre de s'absenter quand ils sont malades (Rhodes et Steers, 1990).

#### **1.4.2 Contexte des ressources humaines**

Les modèles de Steers et Rhodes (1978) et de Nicholson (1977) touchent très peu au contexte des ressources humaines. Ils traitent par contre de la satisfaction et de la motivation à être présent des travailleurs. Ainsi, il est réaliste de croire que la satisfaction et la motivation peuvent être influencées par certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui viendraient augmenter la présence au travail.

### 1.4.2.1 Pratiques de gestion des ressources humaines

Différents auteurs vont s'intéresser au contexte des ressources humaines en lien avec l'absentéisme. Plus particulièrement, Goodman *et al.* (1984) vont insister sur l'importance d'explorer davantage cette avenue. En effet, selon ces auteurs, les études traitant de ce sujet se limitent principalement aux quarts de travail et aux politiques visant le contrôle des absences, malgré que diverses autres pratiques de gestion des ressources humaines puissent également jouer sur l'absentéisme en milieu de travail.

Dans l'étude de Wilson et Peel (1991), portant surtout sur la mobilisation des travailleurs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, les auteurs ont noté que cette mobilisation était corrélée négativement à l'absentéisme. Cette mobilisation aurait pour effet de favoriser le sentiment d'appartenance des travailleurs vis-à-vis l'organisation. Metcalf (1995) a également associé la mobilisation des employés dans un comité de résolution de problèmes à un taux d'absentéisme plus bas. En extrapolant, il est possible d'envisager que d'autres types de mobilisation des employés aient une influence similaire, comme l'appui des travailleurs dans divers comités et activités par exemple.

Au cours de ses recherches, Durand (1985) a su mettre en évidence l'apport de la participation des travailleurs dans la prise de décision en lien avec l'absentéisme. La participation des employés dans ce processus leur permet d'augmenter le contrôle qu'ils possèdent sur leur travail et de diminuer l'absentéisme. Cet auteur cite Fried *et al.* (1972), Hackman et Lawler (1971), Hammer *et al.* (1981), Lawler et Hackman (1969) et Turner et Lawrence (1965) qui ont tous trouvé que le taux de participation dans les décisions de l'entreprise était corrélé négativement à l'absentéisme. Toujours selon l'ouvrage de Durand, l'étude de Jackson (1983) n'a trouvé aucune corrélation significative en présence de l'augmentation de la participation des employés. L'étude menée en 1984 par Allen a également montré une absence de corrélation entre la participation des travailleurs et l'absentéisme, mais uniquement en milieu syndiqué.

Certaines pratiques de ressources humaines auraient un effet pervers. Wilson et Peel (1991) ont ainsi découvert qu'un taux de participation élevé des travailleurs dans l'organisation est corrélé positivement à l'absentéisme. Cette relation supporte d'ailleurs les résultats d'une recherche précédente faite par les mêmes auteurs en 1990, de même que celle entreprise par Rodwell *et al.* en 2000. Selon ces derniers, la possibilité pour les travailleurs d'exprimer leurs insatisfactions ne fait qu'exacerber celles-ci et provoque une augmentation de certaines manifestations de contestation, comme l'absentéisme. L'étude de Metcalf (1995) a également associé la participation des employés à une légère augmentation de l'absentéisme.

D'autres pratiques semblent avoir des effets positifs sur l'absentéisme, comme l'implantation de la flexibilité dans les horaires de travail. Goodale et Aagard (1975), Nord et Constignan (1973), Steele et Poor (1970) et Steers et Rhodes (1978) ont tous remarqué que la semaine de quatre jours était corrélée négativement à l'absentéisme des travailleurs. Cette flexibilité dans l'horaire de travail permet aux travailleurs de ne pas nécessairement avoir à s'absenter en raison d'une obligation, car ils bénéficient d'une journée de libre au cours de la semaine (par exemple pour un rendez-vous chez le médecin).

#### **1.4.2.2 Registre des absences**

Nous avons constaté que de nombreuses études révèlent que trop peu d'organisations tiennent un registre des absences (Chadwick-Jones *et al.*, 1973; Côté-Desbiolles, 1980; Geadah, 1980; Rhodes et Steers, 1990; Steers et Rhodes, 1978). Une telle omission de la part des gestionnaires a comme effet pervers de favoriser un taux d'absentéisme plus élevé qu'en temps normal. Le fait de ne pas tenir un tel registre est effectivement associé, chez les travailleurs, à une perception d'une certaine permissivité organisationnelle au sein de leur entreprise. Cette permissivité est liée à un plus grand absentéisme en milieu de travail selon les études de Brooke et Price (1989), Rhodes et Steers (1981), de même que de Winkler (1980).

Ce manque de contrôle des absences peut même aller jusqu'à créer une culture de l'absentéisme au sein du milieu de travail. Une telle culture est hasardeuse, car elle génère chez les travailleurs une fausse conception véhiculant qu'il est légitime de prendre des journées de maladie pour des raisons autres que de santé. Un tel registre permettrait de briser cette culture (Johns, 1997).

À ce titre, une étude menée par Behrend et Pocock (1976) a observé que le seul fait pour un gestionnaire de prendre en note les employés absents est associé à une baisse de l'absentéisme au sein de l'organisation. De plus, l'étude de Nicholson (1993) avance que l'absentéisme peut être réduit de manière efficace si une politique formelle de contrôle des absences à l'intérieur de l'organisation est associée à une culture favorisant la présence au travail.

#### **1.4.2.3 Banque de congés de maladie**

Un certain nombre d'études traite des entreprises offrant une banque de congés de maladie à leurs travailleurs et de l'impact que peut avoir une telle politique sur l'absentéisme. Quelques-unes d'entre-elles révèlent même que ce type de politique encourage l'absentéisme plutôt que la présence au travail (Buzzard et Shaw, 1952; Côté-Desbiolles, 1985; Dalton et Perry, 1981; Geadah, 1980; Rocheleau et Renaud, 2003).

L'étude de Rocheleau et Renaud (2003), entre autres, a pu montrer que la « présence en entreprise d'une politique générale de rémunération de l'absence s'accompagne d'une augmentation de l'absentéisme » au travail (p.160). Ainsi, un travailleur qui reçoit une rémunération lors d'une absence va avoir tendance à s'absenter plus souvent que celui qui n'en reçoit pas. Cette même étude aborde également l'influence de trois politiques différentes relatives aux congés de maladie non utilisés. Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre à priori, l'opportunité offerte aux travailleurs d'accumuler ces congés va occasionner le plus d'absences, suivi par une

politique de rémunération. La politique qui encourage le moins d'absences chez les travailleurs est celle où les congés de maladie non utilisés sont perdus.

Il a également été observé que le fait de bénéficier d'une assurance médicale ou invalidité accroît le risque de prendre un congé de maladie, en raison d'un certain revenu qui est garanti, et va avoir sensiblement la même influence que la présence d'une banque de congés pour maladie (Buzzard et Shaw, 1952). De plus, les chercheurs observent que le taux de compensation est corrélé positivement à la fois avec le nombre d'absences (Buzzard et Shaw, 1952) et la durée des absences (Barmby *et al.*, 1991).

#### **1.4.2.4 Temps supplémentaire**

Les résultats des études traitant de la relation entre le temps supplémentaire et l'absentéisme sont partagés. L'étude de Beaupré (1990), qui a été réalisée à partir des données de Statistique Canada sur une période allant de 1981 à 1986, montre que le temps supplémentaire est associé à un plus faible taux d'absentéisme, mais uniquement en présence d'un certain nombre d'heures supplémentaires. Ainsi, les travailleurs qui effectuent plus de quatre heures de temps supplémentaire lors d'une année semblent accorder une plus grande valeur au travail et par conséquent, leur taux d'absentéisme est plus bas que celui des autres travailleurs. Celle de Rocheleau et Renaud (2003) note également que les travailleurs qui effectuent des heures supplémentaires se sont absentés moins souvent que ceux qui n'en ont pas effectuées. L'étude menée par Edmond (1986) précise que la relation entre les heures supplémentaires et les absences de courte durée est négative chez les travailleurs ayant accumulé moins de quatre années de service au sein de leur organisation.

Les autres études que nous avons consultées indiquaient une corrélation positive entre le temps supplémentaire et l'absentéisme (Barmby *et al.*, 2002; Brown; 1999; Chadwick-Jones, 1980; Drago et Wooden, 1992). Ainsi, les employés qui font des heures supplémentaires peuvent se permettre financièrement de s'absenter, car les

heures supplémentaires sont rémunérées davantage et sont donc plus payantes. D'un autre côté, les études de Côté-Desbiolles (1985) et Leigh (1986) ne révèlent aucune différence significative dans le taux d'absentéisme des travailleurs selon qu'ils aient effectué ou non du temps supplémentaire.

D'un autre côté, certaines études avancent que les heures supplémentaires nuisent à la santé des travailleurs (Heisz et LaRochelle-Côté, 2006; Shields, 1999) et entraînent en bout de ligne plus d'absentéisme (Williams, 2003). Par exemple, les risques d'une dépression sont plus élevés parmi les femmes qui travaillent de longues heures. Qui plus est, il a été observé que l'augmentation des heures passées au travail est liée à une plus grande source de stress, à une prise de poids nuisible et à une plus forte consommation des produits du tabac et d'alcool. Bien que l'effet nuisible des heures supplémentaires sur la santé et, par suite, sur les absences au travail soit bien documenté, leur impact net reste indéterminé en raison de l'effet de valeur qui leur est donné.

### **1.4.3 Caractéristiques organisationnelles**

Les caractéristiques organisationnelles font également partie des modèles de Steers et Rhodes (1978) et de Nicholson (1977). Dans les deux cas, les auteurs s'y réfèrent en utilisant l'expression suivante : les caractéristiques de l'emploi. Tout salarié qui évolue dans un milieu de travail subit l'influence de son environnement immédiat. Il est donc facile de comprendre que l'absentéisme au travail ne peut être exclusivement influencé par des facteurs qui relèvent de l'individu, mais également de son emploi et de l'entreprise.

#### **1.4.3.1 Taille de l'entreprise**

Les grandes entreprises ont généralement des taux d'absence plus élevés que ceux des petites entreprises. Les recherches de Barmby et Stephan (2000), Muchinsky (1977), Peel et Wilson (1990), Porter et Steers (1973), Rocheleau et Renaud (2003) et Steers

et Rhodes (1978) arrivent aux mêmes conclusions. Bien qu'il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise (le nombre total d'employés dans l'entreprise) et l'absentéisme au travail, il semble que l'explication de cette différence provienne davantage de la taille du groupe de travail (Behrend, 1959; Côté-Desbiolles, 1985).

L'étude Chadwick-Jones *et al.* (1973) a décelé une corrélation positive entre la taille des équipes de travail et l'absentéisme. Ainsi, plus le groupe de travail est petit, plus les absences sont faibles. Les petites entreprises sont effectivement plus susceptibles d'avoir des groupes de travail plus restreints et de retrouver une cohésion plus grande parmi ceux-ci. Par conséquent, nous pouvons nous attendre à ce qu'il existe une certaine aliénation dans les grands groupes de travail qui se répercute par un absentéisme plus élevé, provoqué par une bureaucratie lourde.

#### **1.4.3.2 Encadrement**

La diminution de l'absentéisme dans les petits groupes de travail peut également être explicable par le rapport d'encadrement des employés. Plus un supérieur possède de travailleurs à sa charge, moins grand est son contrôle sur ces derniers, ce qui pourrait expliquer un taux d'absentéisme plus élevé. À cet égard, les études de Rogers et Herting (1993), Barmby et Stephan (2000) et Peel et Wilson (1990) indiquent une corrélation positive entre le pourcentage d'employés subalternes et l'absentéisme. L'article de Drago et Wooden (1992) met en évidence les résultats de l'étude menée par Kenyon et Dawkins (1989) qui témoigne d'une relation allant dans le même sens. Il est également possible de conclure qu'un gestionnaire ayant un nombre restreint d'employés sous sa supervision aura un taux d'absentéisme plus faible à l'intérieur de son équipe de travail en raison de sa capacité d'exercer un meilleur contrôle.

### 1.4.3.3 Présence syndicale

À la lumière de nos lectures portant sur l'absentéisme, nous constatons que la majorité des études ont enregistré une relation positive entre l'adhésion des travailleurs à un syndicat et l'absentéisme. Dans la vaste majorité des études, les chercheurs ont constaté, à quelques exceptions près, que la présence syndicale était liée à un taux d'absence plus élevé au sein des entreprises (Allen, 1984; Allen, 1981; Ashenfelter et Johnson, 1969; Beaupré, 1990; Edwards, 1996; Henle, 1974; Leigh, 1986; Leigh, 1985; Leigh, 1981; Porter et Steers, 1973; Rocheleau et Renaud, 2003; Roscigno et Hodson, 2004; Rubin, 1986).

Rubin (1986) en serait ainsi venu à conclure que l'appartenance syndicale aurait entre autres comme effet de fournir une protection pour les employés voulant montrer leur insatisfaction en lien avec leur travail et/ou l'entreprise au moyen de l'absentéisme. Ce type de manifestation serait également présent parmi les employés non syndiqués, mais serait davantage marqué chez les syndiqués en raison des protections institutionnelles dont ils bénéficient.

Une poignée d'études seulement conclue à une absence de lien entre la présence syndicale et le taux d'absentéisme (Drago et Wooden, 1992; Markham et Scott, 1985; Peel et Wilson, 1990).

### 1.4.3.4 Climat de travail

Peu de recherches traitent précisément du climat de travail en entreprise, un élément important selon nous. Par contre, trois études vont toutes dans le même sens en obtenant une corrélation négative. Les travaux de Deery *et al.* (1999), Iverson *et al.* (2003) et Walton *et al.* (1994) ont trouvé qu'un climat de travail harmonieux tendait à diminuer l'absentéisme en milieu de travail. Ainsi, lorsqu'ils ont peu de conflits au travail, les travailleurs sont moins stressés et ont moins tendance à vouloir s'absenter



pour échapper à un environnement de travail malsain ou pour manifester leur insatisfaction.

#### **1.4.3.5 Technologie**

La mise en place de nouvelles technologies est devenue une avenue indispensable pour les gestionnaires d'entreprises afin de contribuer à la diminution des coûts de production (Harrison *et al.*, 2000). Cependant, la question est de savoir comment l'implantation de ces nouvelles technologies est perçue par les travailleurs qui doivent s'en servir. Selon les travaux effectués par Marx en 1967 et en 1971 et présentés dans l'article de Roscigno et Hodson (2004), on observe une corrélation positive entre la présence de nouvelles technologies et la résistance des employés, qui s'est traduite par de l'absentéisme. De même, Speier et Venkatesh (2002) ont observé que six mois après l'implantation d'une nouvelle technologie à l'intérieur de deux différentes entreprises, l'absentéisme était à son plus haut chez les employés touchés par le changement en question. Les travailleurs semblent ainsi montrer une incapacité à s'adapter à leur nouvel environnement de travail.

L'implantation de nouvelles technologies peut effectivement rendre le travail davantage aliénant et monotone. De plus, cette implantation engendre, dans une majorité des cas, un plus grand individualisme de la part des employés et une diminution des contraintes sociales qui auraient favorisé une présence plus assidue au travail par le passé (Nicholson et Johns, 1985).

#### **1.4.3.6 Charge de travail**

La charge de travail est un autre facteur ayant été traité par bien peu de chercheurs. Dwyer et Ganster (1991) ont pu établir que la perception de la charge de travail chez les employés est corrélée de manière négative à l'absentéisme. Harrison et Martocchio font référence à cette étude dans leur ouvrage de 1998, mais ils font

l'erreur d'indiquer la relation contraire, c'est-à-dire que la perception de la charge de travail fait augmenter l'absentéisme.

Une façon logique d'expliquer la relation entre ces deux composantes est d'y voir le problème inverse de l'absentéisme, soit le présentisme. En effet, les travailleurs ayant une lourde charge de travail vont préférer se présenter au travail, malgré le fait qu'ils soient malades, dans le but de compléter le plus d'ouvrage possible afin d'éviter de se retrouver avec une charge de travail encore plus lourde à leur retour, après leur absence.

#### **1.4.3.7 Précarité des emplois**

Les études portant sur la précarité des emplois en lien avec l'absentéisme sont très rares. En fait, il nous a été possible de répertorier seulement deux études ayant de telles données, provenant de travailleurs des pays membres de l'Union Européenne (Benavides *et al.*, 2000; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997<sup>6</sup>), lesquelles ont montré que la précarité d'emploi diminuait le taux d'absentéisme. Toutes deux tirent leurs résultats d'interviews de 15146 et 15800 travailleurs à l'intérieur des quinze pays membres de l'Union Européenne. Les employés à statut précaire possèdent une plus grande tendance à respecter le code de conduite de l'entreprise. Ils chercheront par conséquent à projeter une image sans faille d'un travailleur assidu, dans le but de conserver cette assignation et également dans l'espoir d'intégrer les rangs de l'entreprise de manière permanente.

Il est également important de noter que les travailleurs qui ont un emploi précaire ne bénéficient pas des mêmes conditions de travail que ceux qui ont leur permanence. En général, ils n'ont pas accès à une banque de congés de maladie, rémunérés ou non, et cette autre divergence pourrait possiblement contribuer à expliquer les écarts entre ces travailleurs au niveau de l'absentéisme.

---

<sup>6</sup> [http://europa.eu.int/comm/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_096\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/public_opinion/archives/ebs/ebs_096_fr.pdf)

#### **1.4.4. Facteurs écartés de la recherche**

Un très grand nombre de déterminants reliés à l'absentéisme ont été étudiés au travers de la littérature portant sur ce sujet (Harrison et Martocchio, 1998; Lau *et al.*, 2003; Muchinsky, 1977). Nous estimons que ceux dont nous avons traité précédemment sont ceux qui ont le plus de potentiel afin d'élargir notre compréhension en lien avec le phénomène de l'absentéisme et qui respectent la nature organisationnelle de nos données. Par contre, il est impensable de parler de l'absentéisme sans s'attarder sur des concepts qui ont été traités à plusieurs occasions dans la littérature et souvent corrélés avec cette problématique, même si ces facteurs ne sont pas couverts par la présente étude. C'est le cas pour le stress, la motivation, l'insatisfaction au travail et le sexe des travailleurs.

##### **1.4.4.1 Stress**

Le stress affecte les individus à trois niveaux : physiologique, psychologique et comportemental (Pépin, 1991). Les conséquences du stress du point de vue de la santé physique peuvent être très minimes ou aller jusqu'à entraîner un décès prématuré. Plusieurs études ont démontré que les personnes soumises au stress sont non seulement plus sujettes à des maladies physiques mineures comme les maux de tête, les maux d'estomac et les maux de dos (Holt, 1982), mais qu'elles connaissent également une augmentation de la tension artérielle et du taux de cholestérol dans le sang (Karasek et Theorell, 1990), de même qu'un affaiblissement du système immunitaire de l'organisme (Locke, 1982). Tous ces problèmes sont bien évidemment susceptibles de provoquer un taux d'absentéisme plus élevé chez les travailleurs concernés.

Le stress au travail a également un impact sur le bien-être psychologique des individus en les prédisposant, entre autres, à la dépression. La dépression peut se manifester de diverses façons chez les individus, soit par une consommation excessive d'alcool et de médicaments, des problèmes de sommeil, une perte

d'énergie, etc. (Matterson et Ivancevich, 1987). Ces problèmes, qui surviennent suite à une dépression, vont évidemment se répercuter sur la qualité du travail effectué par l'employé et certainement sur sa présence au travail.

Pour terminer, le stress au travail n'est pas uniquement négatif puisqu'il peut, par exemple, faire augmenter le rendement des employés. Par contre, un niveau de stress excessif ou étendu sur une longue période favorise entre autres l'apparition de comportements dysfonctionnels tels que l'absentéisme (Dwyer et Ganster, 1991), l'abus d'alcool et la consommation de drogue (Holt, 1982).

#### **1.4.4.2 Motivation**

Dans le modèle conceptuel de Steers et Rhodes (1978), la motivation à se rendre au travail et l'absentéisme sont clairement liés. En se basant sur les différentes études portant sur cette problématique, ces chercheurs estiment que la motivation à se présenter au travail et la capacité à être présent influencent tous deux l'absentéisme. Le modèle de Nicholson (1977) montre également que l'influence de la motivation à être présent et l'absentéisme sont tous deux liés de près. Pour sa part, l'étude de Burton *et al.* (2002) a fait ressortir une association entre la motivation à se présenter au travail et l'absentéisme, mais uniquement lorsque la cause de l'absence est la maladie. Ainsi, un employé qui se sent malade et qui manque de motivation pour aller travailler s'absentera plus souvent qu'autrement.

#### **1.4.4.3 Insatisfaction au travail**

Un large consensus existe dans la littérature quant à la croyance que l'insatisfaction au travail représente la cause première de l'absentéisme. Même le modèle de Steers et Rhodes (1978) accorde une place importante à la satisfaction à l'ouvrage des travailleurs envers leur emploi afin d'expliquer la présence au travail.

Or, les études qui ont été en mesure de trouver une relation négative entre la satisfaction au travail et l'absentéisme obtiennent un faible degré de signification dans la majorité des tests de corrélation ou de régression (Chadwick-Jones, 1976; Hackett, 1989; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; McShane, 1984; Muchinsky, 1977; Nicholson *et al.*, 1976; VandenHeuvel et Wooden, 1995). Il semble tout à fait logique de penser que les travailleurs qui sont heureux dans leur milieu de travail seront plus assidus dans leur présence. Par contre, le consensus véhiculé par les premières décennies de recherche s'est dissout depuis que Keller (1983) a montré que les recherches plus récentes soutenaient dans une même proportion que la satisfaction au travail n'était pas liée à l'absentéisme.

#### **1.4.4.4 Sexe des travailleurs**

Le genre des travailleurs, tout comme l'âge, figure parmi les variables qui sont les plus souvent considérées au sein des études portant sur l'absentéisme. Nous tenons à préciser que notre banque de données secondaires ne comporte aucune information relative au sexe des travailleurs. Par contre, il est possible pour nous de conclure que, dans la mesure où la grande majorité des travailleurs du secteur bancaire sont des femmes, la variance serait assez faible. Par conséquent, dans le contexte de notre étude, cette variable ne produirait vraisemblablement pas un résultat significatif.

La littérature, quant à elle, semble assez unanime dans ses conclusions portant sur cette variable. Il semble que les femmes vont s'absenter plus fréquemment que les hommes, possiblement en raison de la double charge qu'elles doivent remplir (Allen, 1981; Allen, 1984; Côté-Desbiolles, 1983; Drago et Wooden, 1992; Dunn et Youngblood, 1986; Leigh, 1981; Rogers et Herting, 1993; Steers et Rhodes, 1978; VandenHeuvel et Wooden, 1995). En effet, il s'avère difficile de dissocier l'absentéisme des femmes des responsabilités familiales (Côté-Desbiolles, 1983; Haccoun et Desgent, 1993).

D'un autre côté, Chadwick-Jones (1980) relève dans un de ses ouvrages que la majorité des recherches qui traitent de l'absentéisme féminin vont porter sur des femmes qui « occupent des emplois de statut peu élevé, faiblement rémunérés et répétitifs » (p.14). Mais encore, il fait mention d'études (dont celle de Thibault, 1967) qui montrent que les différences au point de vue des taux d'absentéisme sont beaucoup moins grandes lorsque des comparaisons sont effectuées entre des travailleurs de sexe opposé appartenant à la même profession. Ainsi, les résultats obtenus par ces études lui permettent de conclure que les causes associées à cette problématique vont être distinctes selon le sexe du travailleur. Par conséquent, les responsabilités familiales et les conditions d'emploi moins stimulantes vont être plus souvent qu'autrement associées à l'absentéisme féminin.

Des conclusions similaires ont été relevées dans certaines autres études traitant du même aspect. Entre autres, l'étude de Scott et McClellan (1990), portant sur l'absentéisme de professeurs enseignant au secondaire, n'a pas été en mesure de noter de différence significative entre les deux sexes. De même, une étude menée par Zhang (2007)<sup>7</sup> a montré que, toute chose étant égale par ailleurs, la différence entre les hommes et les femmes n'est que très légère par rapport aux congés de maladie payés. Il semble que les femmes ne prendraient qu'une seule journée de plus que les hommes.

Pour conclure sur le sujet, ces facteurs ne sont pas nécessairement sans intérêt. Cependant, tel que Porter et Steers (1973) le mentionnent dans leur ouvrage, le seul fait de savoir qu'un employé soit insatisfait par rapport à son travail n'entraîne pas de spécifications par rapport à la source de cette insatisfaction, pas plus que cela ne procure d'indications sur ce qui doit être modifié. Le stress, la motivation et la satisfaction ont également été écartés pour les deux raisons suivantes. Premièrement, étant donné que nous souhaitons étudier le phénomène de l'absentéisme au niveau organisationnel, il était nécessaire pour nous de rejeter toutes les variables mesurables uniquement de manière individuelle.

Deuxièmement, ces variables de nature relativement subjective ne respectent pas notre choix de n'inclure que celles qui sont objectives. Quant au genre des travailleurs, nos données secondaires ne traitent pas cette information, tel que nous l'avons mentionné plus haut dans cette section. En somme, voilà les raisons derrière l'exclusion de ces facteurs de notre recherche.

---

<sup>7</sup> Les données utilisées par cette étude longitudinale proviennent de *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés* de Statistique Canada.

## **CHAPITRE 2 : La problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses**

Le présent chapitre se divise en quatre parties : 1) la synthèse de la littérature revue au chapitre précédent, 2) la présentation des objectifs et questions de recherche, 3) la présentation du modèle conceptuel et 4) la formulation des hypothèses.

### **2.1 La synthèse de la littérature et la problématique**

Tout d'abord, les définitions de l'absentéisme sont très nombreuses et donnent l'impression d'un manque de consensus parmi les chercheurs. Ainsi, notre premier objectif était d'obtenir une définition claire et sans ambiguïté de l'absentéisme. En jetant un regard plus approfondi sur ces définitions, notre perception s'est modifiée. En effet, les auteurs s'entendent pour dire que l'absentéisme se définit comme la non présence du travailleur sur les lieux du travail alors qu'il devrait y être.

Les divergences observées se situent plutôt en surface et se divisent principalement en deux conceptions. Dans la première conception, l'absentéisme se décrit généralement comme étant une absence liée à la maladie, aux accidents, aux obligations personnelles ou familiales, de même qu'aux absences non autorisées. La seconde conception de l'absentéisme englobe uniquement les absences non autorisées. Ces divergences se trouvent donc plutôt dans les détails. Par exemple, une absence en raison d'un congé de maternité doit-elle être considérée comme de l'absentéisme ou non? Il est évident que l'étude de cette problématique bénéficierait d'une définition commune à l'ensemble des recherches. Cela permettrait d'obtenir une uniformité dans les résultats et offrirait aussi une plus grande facilité afin de comparer les études portant sur le sujet.

Comme il a été vu lors du chapitre précédent, la très grande majorité des absences sont justifiées par la maladie (Jardillier, 1979). Or, l'étude québécoise de Haccoun et Dupont (1987) remet en cause cette prétention. Selon les auteurs, l'absentéisme justifié par la maladie représente la véritable raison dans seulement un peu plus de 25



pourcent des cas. Par conséquent, cette étude prétend que la majorité des absences liées à la maladie serait d'une toute autre nature que celle qui est donnée par les travailleurs. Cette étude singulière dans la littérature n'en suggère pas moins que l'absentéisme peut être réduit en jouant sur ces absences non dues à la maladie.

Par la suite, quatre indicateurs mesurant l'absentéisme ont été abordés, soit : la fréquence, l'intensité, l'inactivité et la durée. Il a été vu que chacun d'entre eux possède des caractéristiques intéressantes, mais l'utilisation de plus d'un indicateur permet un portrait plus complet de cette problématique.

La conceptualisation de l'absentéisme a ensuite retenu notre attention. Les modèles conceptuels de Steers et de Rhodes (1978) et de Nicholson (1977) ont été sélectionnés dans le but d'obtenir un premier aperçu des facteurs liés à l'absentéisme et de cerner les liens unissant ces facteurs à l'absentéisme et entre eux. La sélection de ces modèles s'est faite en se basant sur l'apport de ces chercheurs à l'étude de cette problématique et sur leur réputation auprès des autres chercheurs.

Notre revue de la littérature s'est alors poursuivie par l'étude plus approfondie des divers facteurs liés à l'absentéisme. Étant donné leur très grande diversité, nous avons effectivement restreint notre sélection aux facteurs qui peuvent être mesurés à un niveau organisationnel et qui se regroupent dans les trois catégories suivantes : les caractéristiques de la main-d'œuvre, les caractéristiques organisationnelles et le contexte des ressources humaines. Le choix de ces facteurs s'explique par leur disponibilité à l'intérieur de notre base de données, un sujet qui est abordé dans le troisième chapitre.

Tel que vu dans le chapitre précédent, malgré le grand nombre de chercheurs ayant tenté d'identifier les facteurs liés à l'absentéisme, un faible consensus existe sur le sujet. Il n'est donc pas surprenant que de nouvelles avenues doivent être envisagées dans le but d'arriver à une meilleure compréhension de cette problématique et afin de s'y attaquer.

L'absentéisme, comme il a été vu dans l'introduction, est un enjeu majeur au sein des entreprises en raison de ses multiples ramifications, ce qui a attiré notre attention. Tout d'abord, l'absentéisme est un phénomène qui va en grandissant au fil des années. Le coût de l'absentéisme est sous-estimé par les entreprises, car dans la majorité des cas, on ne considère que les coûts directs et non pas la somme des coûts directs et indirects. L'absentéisme est pourtant une dépense non négligeable pour les entreprises. Il est également synonyme d'insatisfaction envers l'employeur, un aspect ayant de quoi préoccuper les dirigeants d'entreprises. Pour terminer, notre revue de littérature n'a trouvé que peu de consensus dans l'identification par les chercheurs des facteurs liés à l'absentéisme en milieu de travail. Pour l'ensemble de ces raisons, nous croyons que cette problématique mérite d'être abordée à l'aide d'une nouvelle perspective.

## **2.2 Les questions de recherche**

Cette étude a pour but de déterminer, dans un premier temps, quelles sont les caractéristiques de la main-d'œuvre qui influencent l'absentéisme. En second lieu, nous désirons vérifier si la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme est influencée par le contexte des ressources humaines. Dans cette optique, nous soumettons ici deux questions de recherche :

- 1. Les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent-elles l'absentéisme?**
- 2. Le contexte des ressources humaines influence-t-il la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme?**

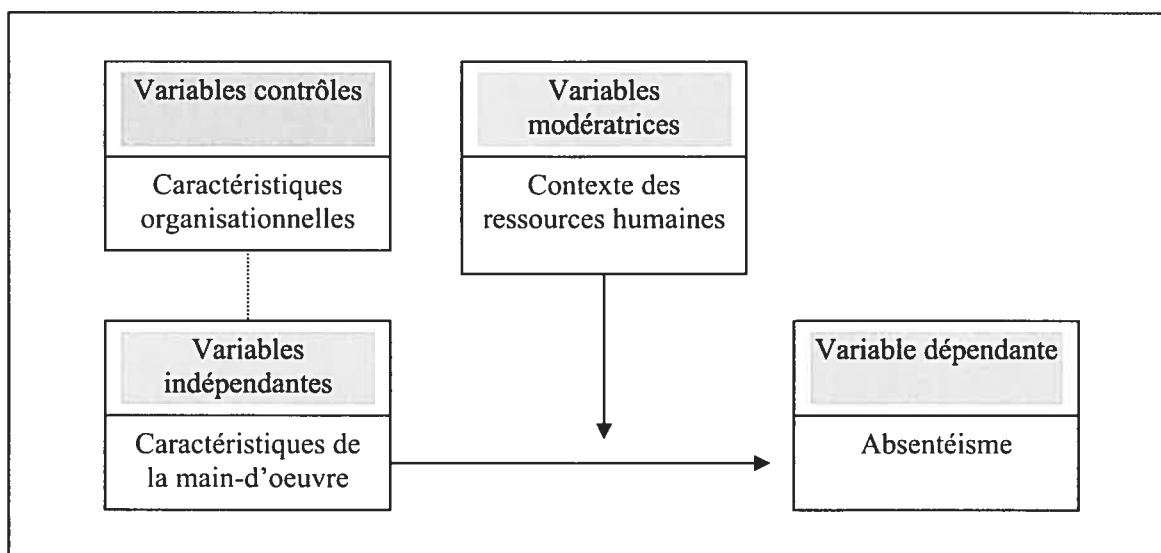
L'objectif que nous nous fixons par rapport à la première question est de valider les connaissances actuelles portant sur le lien unissant les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. De plus, en contrôlant les caractéristiques de l'entreprise, nous cherchons à obtenir une mesure plus juste des relations. L'objectif en lien avec la seconde question, la plus centrale à notre recherche, est d'explorer l'influence que peut avoir le contexte des ressources humaines sur le lien unissant les caractéristiques

de la main-d'œuvre à l'absentéisme. Nous estimons que certaines différences au niveau de ce contexte pourraient fournir aux entreprises l'opportunité de réduire leur taux d'absentéisme, ce qui entraînerait potentiellement de plus grands profits et une compétitivité accrue.

### 2.3 Le modèle conceptuel

La figure 3 présente le modèle conceptuel qui articule les divers concepts en lien avec l'étude de notre problématique et qui permet de déduire les hypothèses de notre recherche. Le modèle est composé de quatre composantes : l'absentéisme (variable dépendante), les caractéristiques organisationnelles (variables contrôles), les caractéristiques de la main-d'œuvre (variables indépendantes) et le contexte des ressources humaines (variable modératrice).

**FIGURE 3 : Le modèle de recherche**



Cette recherche vise à mesurer l'effet des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme tout en tenant compte de l'influence que peut avoir le contexte des ressources humaines sur ce lien. Nous avons vu dans notre revue de la littérature que les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme. Par contre, une

entreprise ne peut intervenir à ce niveau dans le but de faire diminuer son taux d'absentéisme à moins de contrevenir à la loi. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier l'effet modérateur qu'un tel contexte peut entraîner. À travers l'analyse de cet effet modérateur, nous voulons comprendre l'influence qu'il possède dans la relation unissant les caractéristiques de la main-d'œuvre à l'absentéisme. Nous tenons également à contrôler certaines variables organisationnelles afin de tenir constants leurs effets. La décision de contrôler ces variables a été prise dans la perspective de mettre en évidence l'effet particulier des caractéristiques moyennes de la main-d'œuvre de l'entreprise.

Dans la présente étude, il était impossible d'utiliser un modèle conceptuel déjà existant dans la littérature et ce, en raison de la nature organisationnelle de nos données qui proviennent d'une banque de données secondaires. La littérature sur l'absentéisme dispose uniquement de modèles de niveau individuel. Par conséquent, la création d'un tout nouveau modèle s'est faite sentir. Cette perspective différente de celle véhiculée dans la littérature ne nous empêche pas de nous inspirer de modèles déjà existants, dont ceux de Steers et Rhodes (1978) et Nicholson (1977). De plus, tel que nous l'avons déjà mentionné auparavant, nous avons retenu l'utilisation d'une variable modératrice, présente dans le modèle de Steers et Rhodes (1978), de même que la simplicité linéaire du modèle de Nicholson (1977). Outre cela, nous utilisons des variables présentes à l'intérieur de ces modèles, dont certaines liées aux caractéristiques de la main-d'œuvre et aux caractéristiques organisationnelles.

## **2.4 Le modèle opérationnel**

Les indicateurs qui seront utilisés à l'intérieur de cette recherche proviennent de la thèse de doctorat de Jalette déposée en 1997 et maintenant professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. La recherche en question avait pour objectif de mettre en évidence l'influence des relations industrielles sur la performance organisationnelle au sein des caisses populaire Desjardins. La base de données construite suite à cette recherche est composée de 398

variables dont la plupart sont de nature financière. Pour notre étude, nous utiliserons une vingtaine de ces indicateurs.

Tout d'abord, considérons la variable dépendante. L'absentéisme est mesuré à l'aide du nombre de congés de maladie pris par les travailleurs à l'intérieur d'une caisse.

Ensuite, les variables indépendantes, dans notre cas les caractéristiques de la main-d'œuvre, peuvent être divisées en trois facteurs : l'âge, le niveau de scolarité et le salaire. Ces derniers seront mis en relation avec l'absentéisme.

Passons maintenant à la variable modératrice, le contexte des ressources humaines. Ce contexte est divisé en deux, soit les pratiques de gestion des ressources humaines et les heures supplémentaires. Dans un premier temps, attardons-nous aux pratiques de gestion des ressources humaines qui sont au nombre de 13. Jalette (1997) a identifié trois dimensions à l'intérieur de cet ensemble de pratiques. La première dimension, la mobilisation, comprend : l'évaluation du rendement, les réunions d'information, le plan de formation, le plan de relève, les comités d'activités sociales et le régime d'intéressement. L'expression est une deuxième dimension regroupant cinq pratiques, soit : le mécanisme de résolution de problèmes, le manuel de conditions de travail, le comité de relations de travail, le comité sur la formation et le comité de santé et sécurité au travail. Enfin, l'implication est une troisième dimension regroupant deux pratiques, soit : le programme de suggestions et la tenue de colloques. Les différentes pratiques ont été mesurées sous une forme dichotomique, à savoir la présence ou l'absence de telles pratiques.

Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'approfondir ce que nous entendons par heures supplémentaires. Nous cherchons ici à mesurer la moyenne des heures supplémentaires effectuées annuellement par les travailleurs non cadres au sein de leur caisse respective.

Pour terminer, les caractéristiques organisationnelles, qui sont nos variables contrôles, ont été divisées en cinq dimensions. On y retrouve : la taille de la caisse, la charge de travail, la présence syndicale, le climat de travail et l'encadrement. La décision de contrôler certaines de nos variables vient du fait que nous voulons mesurer précisément l'influence qu'ont les caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme.

## 2.5 La formulation des hypothèses

Notre modèle d'analyse prend pour acquis certaines relations entre les variables à l'étude. Voyons, pour commencer, notre première hypothèse.

*H<sub>1</sub> : Les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme.*

Cette hypothèse, qui traite du lien entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme, a été maintes fois étudiée par les chercheurs au niveau individuel (Allen, 1981; Allen, 1984; Barmby *et al.*, 2002; Barmby et Stephan, 2000; Beaupré, 1990; Brown, 1999; Côté-Desbiolles, 1985; Drago et Wooden, 1992; Durand, 1986; Gellatly, 1995; Hackett, 1990; Harrison et Martocchio, 1998; Kuzmits, 1975; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; Peel et Wilson, 1990; Porter et Steers, 1973; Rogers et Herting, 1993; etc.). Par contre, notre revue de la littérature ne relève aucune étude ayant traité de ce lien au niveau organisationnel. Notre hypothèse se base ainsi sur les résultats obtenus dans des recherches faites au niveau individuel. Nous croyons donc qu'il est raisonnable de penser que les résultats puissent s'appliquer à notre recherche, où l'unité d'analyse est l'organisation. Voici de manière plus spécifique les hypothèses pour chacun des indicateurs liés aux caractéristiques de la main-d'oeuvre.

*H<sub>1A</sub> : L'âge augmente l'absentéisme*

Il est largement reconnu (Pépin, 1991) que rendu à un certain âge, les travailleurs sont plus vulnérables au stress, aux infections et aux maladies. En ce sens, il est attendu que les travailleurs plus âgés soient plus à risque de s'absenter pour des raisons liées à la maladie. Barmby *et al.* (2002), Beaupré (1990) et Rogers et Herting (1993) ont obtenu des résultats justifiant cette perception. D'autres études vont dans le même sens, mais elles observent que cette augmentation de l'absentéisme survient seulement à partir d'un certain âge (Allen, 1984; Brown, 1999)<sup>8</sup>.

Par contre, une autre partie des études ne soutient pas cette relation. Il semble que plus les travailleurs avancent en âge, moins ils sont enclins à s'absenter (Allen, 1981; Côté-Desbiolles, 1985; Gellatly, 1995; Hackett, 1990; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; Martocchio, 1989). Dans sa méta-analyse, Martocchio (1989) interprète ce résultat à l'aide de la théorie du cheminement de carrière. Ainsi, les absences des travailleurs plus jeunes pourraient être le résultat d'un conflit de rôles et/ou de priorités. De plus, chez les travailleurs plus âgés, les absences non liées à la maladie sont moindres en raison d'un plus grand degré d'engagement et d'un plus grand sens des responsabilités. Étant donné que la santé devient plus fragile lorsqu'on avance en âge, nous prévoyons donc que l'âge influence à la hausse le taux d'absentéisme causé par la maladie.

#### *H<sub>1B</sub> : Le niveau de scolarité diminue l'absentéisme*

De manière générale, les chercheurs observent que le niveau de scolarité tend plutôt à faire diminuer l'absentéisme (Allen, 1984; Côté-Desbiolles, 1985; Lau *et al.*, 2003; Leigh, 1986; Peel et Wilson, 1990; Rogers et Herting, 1993). De plus, il est évident que le niveau de scolarité a une influence directe sur le type d'emploi occupé. Leigh (1986) explique cette relation négative par le fait que les travailleurs ayant un plus grand nombre d'années d'étude vont détenir des emplois plus stables, ce qui occasionne moins d'absences. De même, les travailleurs ayant un niveau de scolarité

---

<sup>8</sup> Par contre, ces chercheurs ne précisent pas à partir de quel âge cette augmentation est remarquée.

plus élevé occupent des postes de professionnels, que l'on pourrait qualifier de « supérieurs » (Côté-Desbiolles, 1985).

L'étude de Deery *et al.* (1999) est la seule à constater que le niveau de scolarité fait augmenter l'absentéisme. Sans y aller de plus amples explications, ces auteurs affirment que des études plus poussées entraînent un climat de travail plus négatif, ce qui amène un nombre d'absences plus élevé.

En poursuivant la réflexion entreprise par Côté-Desbiolles (1985), nous estimons que les postes « supérieurs » comportent de plus grandes responsabilités, autant dans la supervision de l'exécution des tâches que dans l'importance des décisions à prendre. De ce fait, ces travailleurs vont montrer une discipline plus rigoureuse au point de vue de leur présence au travail et une volonté de donner le bon exemple. Étant donné les arguments présentés ci-contre, nous nous attendons à ce que le niveau de scolarité fasse diminuer l'absentéisme.

*H<sub>1C</sub> : Le salaire diminue l'absentéisme*

La littérature n'est pas unanime sur le sens de la relation unissant le salaire à l'absentéisme. Qui plus est, celle-ci n'offre que trop peu d'explications afin de supporter les résultats obtenus. Dalton et Perry (1981), entre autres, soutiennent que l'absentéisme est plus élevé chez les travailleurs gagnant plus d'argent. En effet, les travailleurs qui ont un salaire plus élevé peuvent se permettre financièrement de s'absenter plus fréquemment. L'étude de Nicholson *et al.* (1976) indique qu'il ne semble pas exister de relation entre le salaire et l'absentéisme.

Malgré ce manque d'unité, la majorité des recherches montre que lorsque le salaire des travailleurs augmente, l'absentéisme tend à diminuer (Barmby et Stephan, 2000; Brown, 1999; Drago et Wooden, 1992; Lau *et al.*, 2003; Peel et Wilson, 1990). Tout comme ces auteurs, nous croyons qu'il existe une relation négative entre le salaire et l'absentéisme. Selon nous, le salaire est une composante importante dans la



satisfaction au travail et, tel que l'indique le modèle de Steers et Rhodes (1978), cette satisfaction des employés influence grandement leur présence au travail.

*H<sub>2</sub> : Le contexte des ressources humaines influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.*

Notre deuxième hypothèse s'intéresse à l'influence du contexte des ressources humaines sur la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. L'approche novatrice de cette recherche repose donc, dans un premier temps, sur ce questionnement. Dans les études consultées, certains éléments de ce contexte ont été mesurés en lien direct avec l'absentéisme. Or, notre but est plutôt de valider si celui-ci va influencer le lien existant entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme, un lien qui a été largement étudié par le passé. Nous voulons également contribuer aux études portant sur l'absentéisme en considérant l'impact du plus grand nombre possible de pratiques de gestion des ressources humaines. Les études passées ne considèrent seulement qu'une ou deux pratiques à la fois, tout au plus.

*H<sub>2A</sub> : La mobilisation des employés vient influencer la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.*

On entend par le terme mobilisation le regroupement des pratiques visant la participation des travailleurs dans le développement de leurs compétences professionnelles et dans la communauté de travail (par exemple l'évaluation du rendement et les comités d'activités sociales) (Jalette, 1997). Cette mobilisation des travailleurs semble susciter divers résultats lorsque mise en relation avec l'absentéisme. Premièrement, les études de Wilson et Peel (1991) et de Peel et Wilson (1990) soutiennent que plus les employés participent à ces programmes, plus leur taux d'absentéisme est élevé. Les auteurs, étonnés par ces résultats, en arrivent à l'explication suivante : les entreprises encourageant une telle pratique offrent un

environnement de travail plus décontracté, ce qui incite à un plus grand absentéisme chez les travailleurs.

Deux études n'ont quant à elles trouvé aucun lien entre ce type de participation et l'absentéisme. D'abord, l'étude de Jackson (1983) a dévoilé une absence de lien en présence d'une augmentation du taux de participation des travailleurs. Le même résultat a ensuite été obtenu dans celle de Allen (1984), qui étudiait un échantillon composé de travailleurs syndiqués.

En terminant, les études de Hackman et Lawler (1971), Hammer *et al.* (1981) et Turner et Lawrence (1965) ont toutes noté une diminution de l'absentéisme lorsque des activités de mobilisation sont proposées aux travailleurs. Comme nous avons pu le constater dans le modèle de Steers et Rhodes (1978), la satisfaction des travailleurs est un élément central dans leur motivation à se rendre au travail, de même que dans leur présence au travail. Nous estimons donc qu'un taux d'absentéisme plus faible résultera d'une mobilisation des travailleurs au sein de leur entreprise.

*H<sub>2B</sub> : La possibilité des employés de s'exprimer vient influencer la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre.*

Notre revue de littérature a cerné trois études traitant des moyens d'expression mis à la disposition des travailleurs par l'entremise de leur employeur. Ces moyens d'expression réfèrent à la participation des travailleurs à un programme où ils sont consultés par rapport à la détermination d'importants aspects de leurs conditions de travail et à la résolution de conflits (par exemple, le comité de relations de travail et le mécanisme de résolution de problèmes). Rodwell *et al.* (2000) ont trouvé que ce type de pratique augmente l'absentéisme. Selon eux, cette voix ne fait qu'exacerber les insatisfactions des employés et entraîne une augmentation de l'absentéisme.

Par contre, les études de Wilson et Peel (1991) et de Peel et Wilson (1990) ont observé le contraire. D'ailleurs, nous partageons l'opinion de ces derniers qui estiment que le fait de pouvoir s'exprimer au sein de l'entreprise permet aux travailleurs de montrer leurs satisfactions ou insatisfactions en lien avec leur travail. Les employés ont ainsi l'impression que leur opinion est importante dans le bon déroulement de l'organisation. Nous croyons donc que l'opportunité de s'exprimer au sein de l'entreprise amène une plus grande satisfaction parmi les travailleurs et cela entraîne une diminution de l'absentéisme.

*H<sub>2C</sub> : L'implication des employés vient influencer la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.*

L'implication dans le milieu de travail réfère à la contribution volontaire des travailleurs dans l'atteinte des objectifs organisationnels (programme de suggestions et tenue de colloques) (Jalette, 1997). Aucune des études consultées n'a traité directement de ce genre d'implication de la part des travailleurs. Néanmoins, le modèle de Nicholson (1977) indique que l'implication d'un employé dans son milieu de travail augmente sa motivation qui, à son tour, augmente la probabilité de sa présence au travail. En se basant sur ce modèle, nous anticipons donc que l'implication des travailleurs fera diminuer l'absentéisme.

*H<sub>2D</sub> : Les heures supplémentaires viennent influencer la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.*

Dans la littérature, deux conceptions différentes viennent expliquer l'influence des heures supplémentaire sur l'absentéisme. En premier lieu, certains chercheurs, tel que Beaupré (1990), estiment que les travailleurs qui effectuent des heures supplémentaires accordent une plus grande valeur au travail et vont s'absenter moins souvent en conséquence.

En second lieu, certains autres chercheurs considèrent qu'au contraire, les travailleurs qui font des heures supplémentaires peuvent se permettre financièrement de s'absenter, étant donné que celles-ci sont davantage rémunérées et donc plus payantes. Une telle relation est supportée par Barnby *et al.* (2002), Chadwick-Jones (1980), Drago et Wooden (1992) et Brown (1999). La littérature mentionne également l'existence d'un lien entre de longues heures de travail et l'augmentation des problèmes de santé chez les travailleurs (Heisz et LaRochelle-Côté, 2006; Shields, 1999; Williams, 2003). Ces problèmes de santé, tant au niveau psychologique que physique, vont entraîner un taux d'absentéisme plus élevé. Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu cette dernière conception, vu le plus grand nombre de chercheurs qui soutiennent la relation positive entre les heures supplémentaires et l'absentéisme.

## **CHAPITRE 3 : La méthodologie**

À l'intérieur de ce chapitre, nous présentons les principaux éléments de la méthodologie de notre recherche, soit le type de recherche, l'échantillon, l'instrument de collecte des données, l'opérationnalisation des variables et le plan d'analyse.

### **3.1 Le type de recherche**

Avant de planifier la démarche méthodologique requise, il importe d'identifier le type de recherche que l'on vise à entreprendre et le type de devis sélectionné. Dans notre cas, notre recherche est appliquée puisqu'elle touche de manière concrète à la problématique actuelle des déterminants de l'absentéisme. Le type de devis utilisé dans notre recherche est de nature transversale en raison de la banque de données sélectionnée, laquelle ne couvre qu'une seule année (1994).

### **3.2 L'échantillon et les instruments de collecte des données**

Dans le cadre de notre recherche de nature quantitative, le choix de la structure de la preuve s'est porté sur l'utilisation d'une banque de données secondaires constituée à partir d'informations portant sur l'année 1994. Cette banque contient des variables liées au contexte des ressources humaines, ce qui était nécessaire à la réalisation de notre recherche.

Les données recueillies dans le contexte de cette étude portent sur des établissements du secteur bancaire québécois et plus précisément sur les caisses populaires Desjardins affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Malgré le fait que cette banque de données remonte à 1994, nous estimons que cela n'est pas problème pour notre recherche. En fait, cela constitue même un atout, car l'uniformisation des pratiques à travers les caisses et leur autonomie réduite à ce niveau, constatées depuis cette époque, rendraient une étude basée sur des données plus récentes beaucoup moins intéressante en raison du

manque de variance entre les établissements qui prévaut actuellement. De plus, en se limitant à un seul secteur d'activité et à une même catégorie d'entreprises, il est possible d'éliminer diverses influences qui auraient possiblement échappé à notre attention et qui auraient été susceptibles de biaiser nos résultats, ce qui accroît la validité de notre étude.

Nos données secondaires proviennent de deux sources. La première source émane de la Fédération elle-même, qui chapeaute ces établissements. Cette dernière compile plusieurs informations « sur la performance financière des caisses et sur la main-d'œuvre » (Jalette et Bergeron, 2002, p.553).

La seconde source est une enquête par questionnaire réalisée par Jalette (1997). Celle-ci visait à mesurer plus particulièrement les pratiques de relations industrielles et le climat de travail. Ce questionnaire a été distribué auprès des directeurs de chacun des établissements.

L'échantillon étudié ici correspond aux établissements (caisses) qui ont répondu au questionnaire leur ayant été acheminé. Au total, sur les 324 questionnaires envoyés, 241 furent retournés au chercheur. Le taux de réponse se situe donc à 74,4 pourcent. Jalette (1997) a pu établir qu'il n'existait aucune différence entre les établissements qui avaient répondu au questionnaire par rapport à ceux qui ne l'avaient pas complété. Plus précisément, la population ciblée par notre recherche est celle des employés « non cadres » occupant un poste régulier (temps plein ou temps partiel). Ces employés représentent les professions suivantes : les caissiers et caissières, les commis, les préposés et préposées, les conseillers et conseillères, etc.

Des tests de différences de moyenne (test t) effectués sur diverses variables repères (nombre d'employés, présence d'un syndicat, richesse des membres, etc.) ont permis d'établir que les valeurs de ces variables au sein des deux groupes de répondants sont très similaires (Jalette, 1997). Nous pouvons donc penser que les résultats sont

représentatifs de l'ensemble des caisses populaires Desjardins affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

### 3.3 L'opérationnalisation des variables

Dans cette section, nous exposons les indicateurs permettant de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel et la manière dont ils seront calculés.

#### 3.3.1 La variable dépendante : *l'absentéisme*

La variable absentéisme est mesurée à l'aide du nombre de jours de maladie pris par les employés non cadres à l'intérieur d'une caisse. Cette donnée provient du questionnaire rempli par les gestionnaires des différentes caisses. Ces derniers ont répondu à la question suivante : « Combien de jours de maladie les employés non cadres ont-ils utilisé (pris) au cours de la dernière année? ». Cette donnée sert donc de proxy pour l'absentéisme causé par la maladie.

Variable	Indicateur
Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre total de jours pris par caisse pour cause de maladie chez les non cadres</li> </ul>

### 3.3.2 Les variables indépendantes : *les caractéristiques de la main-d'oeuvre*

Voici les trois indicateurs liés aux caractéristiques de la main-d'œuvre qui seront traités :

Variables	Indicateurs
Âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Âge moyen des non cadres (années)</li> </ul>
Salaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire moyen des non cadres (dollars)</li> </ul>
Scolarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire</li> </ul>

### 3.3.3 La variable modératrice : *le contexte des ressources humaines*

Le contexte des ressources humaines se divise en deux concepts, soit les pratiques de gestion des ressources humaines et les heures supplémentaires. Ces pratiques sont au nombre de trois : la mobilisation, l'expression et l'implication. Ces regroupements de pratiques se divisent par la suite en 13 variables qui sont mesurées à l'aide d'un indicateur de présence ou d'absence.



Pratiques de gestion des ressources humaines		
Dimensions	Variables	Indicateurs
<i>Mobilisation</i>	Évaluation du rendement	• Présence
	Réunion d'information	• Présence
	Plan de formation	• Présence
	Plan de relève	• Présence
	Comité d'activités sociales	• Présence
	Régime d'intéressement	• Présence
<i>Expression</i>	Mécanisme de résolution de problèmes	• Présence
	Manuel de conditions de travail	• Présence
	Comité de relation de travail	• Présence
	Comité sur la formation	• Présence
	Comité de santé et sécurité au travail (SST)	• Présence
<i>Implication</i>	Programme de suggestions	• Présence
	Tenue de colloques	• Présence

Variable	Indicateur
<i>Heures supplémentaires</i>	• Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre

### 3.3.4 Les variables contrôles : les caractéristiques organisationnelles

Voici les cinq indicateurs liés aux caractéristiques de l'établissement qui seront traités :

Variables	Indicateurs
Taille	• Nombre de non cadres
Charge de travail	• Nombre total d'opérations
Syndicat	• Présence syndicale
Climat de travail	• Nombre total de plaintes et de griefs
Cadres	• Nombre de cadres

### 3.4. L'analyse statistique

Cette section a pour but d'énoncer les principaux types d'analyses statistiques auxquels nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche. Cette étape est importante, car elle nous permettra de vérifier si les résultats obtenus correspondent à ceux attendus par nos hypothèses. Le programme SPSS 13.0 a été utilisé dans ces analyses. Les éléments suivants sont abordés : l'analyse descriptive, les analyses bivariées et les analyses multivariées.

Tout d'abord, l'analyse descriptive permet d'examiner en détail les informations provenant de notre banque de données secondaires. Nous avons ainsi calculé les moyennes et les écarts-types ou les fréquences et les proportions (selon le type de données) et ce, pour toutes les variables de notre modèle. Ces données nous ont permis d'obtenir une bonne vue d'ensemble des 241 caisses à l'étude.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué les analyses bivariées et pour ce faire, nous avons utilisé une matrice des coefficients de corrélation. Ce traitement nous a permis d'attester des liens existants entre les variables de notre modèle de recherche. Cela nous a également permis de faire ressortir certaines associations entre les variables étudiées.

Pour terminer, nous avons utilisé la régression linéaire multiple dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées dans la section 2.5 de notre étude. Elles permettent d'établir une relation statistique entre notre variable dépendante et plusieurs variables explicatives (variables contrôles, indépendantes et modératrices). Notre but était de tester, dans un premier temps, l'hypothèse de l'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme et, dans un deuxième temps, celle de l'impact du contexte des ressources humaines sur cette relation.

Nous avons effectué quatre blocs de régression. Dans un premier bloc, nous avons introduit les variables contrôles, soit les caractéristiques organisationnelles (le

nombre de non cadres, ainsi que le nombre total de plaintes et de griefs), afin d'isoler leur effet.

La vérification de notre première hypothèse a été effectuée à l'aide d'un deuxième bloc de régression. C'est ainsi que les variables liées aux caractéristiques de la main-d'œuvre (âge, niveau de scolarité et salaire) ont été introduites à leur tour.

Par la suite, un troisième bloc a été élaboré afin de vérifier la présence de liens directs entre nos variables modératrices (heures supplémentaires, mobilisation, expression et implication) et notre variable dépendante, soit l'absentéisme. Ce troisième bloc reprend les deux étapes décrites précédemment.

Quand au quatrième modèle de régression, il vise à vérifier notre deuxième hypothèse en mesurant l'impact du contexte des ressources humaines sur la relation unissant les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme des travailleurs. Ce modèle a été structuré en quatre étapes et comprend les variables incluses dans les trois étapes précédentes. Nous avons donc poursuivi l'analyse en introduisant dans l'équation de régression le produit de deux variables issues respectivement des caractéristiques de la main-d'œuvre et du contexte des ressources humaines. Une attention particulière a été portée sur les coefficients de régression standardisés ( $\beta$ ) qui indiquent si l'effet de modération est significatif. Ce modèle de régression a été réalisé à trois reprises pour mesurer chaque variable incluse dans les caractéristiques de la main-d'œuvre (âge, salaire et scolarité).

## **CHAPITRE 4 : Les résultats**

Ce chapitre, présentant les résultats des analyses statistiques, se divise en trois parties. La première partie est réservée à la présentation des statistiques descriptives élaborées à partir des variables de notre échantillon. Les deuxième et troisième parties traitent respectivement des analyses bivariées et multivariées.

### **4.1 Les analyses descriptives**

Nous faisons ici le profil général des caisses présentes dans notre échantillon, tout d'abord en présentant les statistiques descriptives des variables contrôles, soit les caractéristiques organisationnelles. Nous présentons ensuite certaines statistiques descriptives appropriées relatives aux variables indépendantes, à la variable dépendante et à la variable modératrice.

Avant de poursuivre avec la description de nos variables, il est nécessaire de s'attarder sur la méthode de traitement des valeurs manquantes qui fut privilégiée. Ainsi, nous avons généralement remplacé une variable manquante par sa moyenne au niveau de l'échantillon. Cette technique permet d'éviter d'éliminer un trop grand nombre d'observations lors de l'analyse des données. Ce traitement a été effectué sur les variables suivantes : le nombre moyen d'heures supplémentaires, le nombre de jours perdus en raison de maladie, le nombre de cadres, le nombre de non cadres et le salaire moyen.

#### **4.1.1 La description des variables contrôles**

Le tableau I présente de manière succincte les statistiques relatives aux caractéristiques organisationnelles des caisses répondantes. Ces caractéristiques sont la taille de la caisse, la charge de travail, la présence syndicale, le climat de travail et l'encadrement.

**Tableau I**  
**Les caractéristiques organisationnelles d'une caisse (n = 241)**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moyenne (Écart-type)</b>	<b>Fréquence (Proportion; %)</b>
<i>Taille</i>	Nombre de non cadres	26,06 (19,67)	
<i>Charge de travail</i>	Nombre total d'opérations	368 826 (299 593)	
<i>Syndicat</i>	Présence syndicale		83 (34,44)
<i>Climat de travail</i>	Nombre total de plaintes et de griefs	1,32 (3,11)	
<i>Encadrement</i>	Nombre de cadres	4,27 (2,62)	

**a) La taille de la caisse**

La taille d'une caisse est mesurée à l'aide du nombre d'employés non cadres. Le nombre de non cadres par caisse est assez variable, allant de 1 à 122. La moyenne se situe à 26,06 et l'écart-type à 19,67.

**b) La charge de travail**

Cette variable a été opérationnalisée sous la forme du nombre d'opérations effectuées dans une caisse à l'intérieur d'une année. En moyenne, ce nombre d'opérations se chiffre à 368 826. Le nombre d'opérations minimum à l'intérieur de l'échantillon est de 18 535, tandis que le maximum est de 1 896 114.

**c) La présence syndicale**

Dans 83 des 241 caisses, on retrouve au moins une accréditation syndicale. Cela représente donc un peu plus du tiers d'entre elles.

**d) Le climat de travail**

Nous avons mesuré le climat de travail à l'intérieur d'une caisse en utilisant comme indicateur le nombre de griefs ou de plaintes formulés par les travailleurs par année. Les valeurs s'étendent de 0 à 21 et, en moyenne, il y a 1,32 grief ou plainte. L'écart-type se situe à 3,11.

**e) L'encadrement**

L'encadrement est opérationnalisé par le nombre de cadres. On compte en moyenne 4,27 cadres par établissement et les valeurs s'étendent de 0 à 16, avec un écart-type de 2,62. On note également une proportion d'un cadre par 19 non cadres.

**4.1.2 La description de la variable modératrice**

Il est important de rappeler que notre variable modératrice, le contexte des ressources humaines, se divise en deux catégories : la présence des pratiques de gestion des ressources humaines et les heures supplémentaires. Ces pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont été observées en fonction de trois dimensions : la mobilisation, l'expression et l'implication des employés (tableau II).

**Tableau II**  
**Le contexte des ressources humaines (n = 241)**

<b>Présence des pratiques de gestion des ressources humaines</b>			
<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Nombre de caisses</b>	<b>Proportion de l'ensemble (%)</b>
<b>Mobilisation</b>	Évaluation du rendement	151	62,66
	Réunion d'information	159	65,98
	Plan de formation	161	66,80
	Plan de relève	101	41,91
	Comité d'activités sociales	142	58,92
	Régime d'intéressement	64	26,56
<b>Expression</b>	Mécanisme de résolution de problèmes	156	64,73
	Manuel de conditions de travail	211	87,55
	Comité de relations de travail	90	37,34
	Comité sur la formation	56	23,24
	Comité de santé et sécurité au travail	17	7,05
<b>Implication</b>	Programme de suggestion	72	29,88
	Tenue de colloques	41	17,01
<b>Résultats globaux</b>			
		<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
Nombre total des pratiques de mobilisation		3,23	1,66
Nombre total des pratiques d'expression		2,20	1,26
Nombre total des pratiques d'implication		0,47	0,66
Nombre total de pratiques implantées		5,90	2,69

<b>Heures supplémentaires</b>		
<b>Variable</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre	7,14	7,21

#### **a) La présence des pratiques de gestion des ressources humaines**

Certaines de ces nombreuses pratiques relevées à l'intérieur des caisses populaires Desjardins se démarquent des autres. Parmi celles-ci, on note que la pratique la plus souvent observée est celle de la présence d'un manuel de conditions de travail et ce, dans une proportion de 87,55 %. Cette dernière correspond plus précisément à un écrit des conditions d'emploi des salariés qui prend la forme d'un manuel des conditions de travail recommandées par la Fédération chapeautant les caisses ou encore d'une convention collective en milieu syndiqué.

Le plan de formation, les réunions d'informations, le mécanisme de résolution de problèmes, l'évaluation du rendement et le comité d'activités sociales sont également des pratiques répandues dans plus de la moitié des caisses sondées. À l'opposé, d'autres pratiques telles que le comité de santé et sécurité au travail (SST) et la tenue de colloques sont moins fréquentes (soit dans des proportions de 7,05 et de 17,01 % des caisses respectivement). En moyenne, on retrouve près de six pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans ces caisses populaires Desjardins parmi celles qui ont été considérées (écart-type de 2,69).

#### **b) Les heures supplémentaires**

Cette variable mesure le nombre d'heures supplémentaires fait en moyenne par les travailleurs non cadres à l'intérieur de leur caisse respective. On observe ainsi une moyenne de 7,14 heures supplémentaires à l'intérieur d'une année par travailleur et un écart-type de 7,21. L'étendue de cette variable va de 0,03 à 51,38 heures supplémentaires par travailleur.

### **4.1.3 La description de la variable dépendante**

La variable dépendante de notre étude est l'absentéisme pour cause de maladie. Cette dernière est mesurée à l'aide du nombre de jours pris par les travailleurs non cadres d'une caisse pour des raisons de maladie. Au tableau III, on observe que les travailleurs ont manqué en moyenne 158,02 jours par caisse au cours de l'année 1994,



avec un écart-type observé de 273,68. Le nombre de jours pris en raison de maladie varie de 0 à 2145 à l'intérieur des différentes caisses. Cela correspond à 6,46 jours d'absence par travailleur en moyenne à l'intérieur d'une même année. Ce résultat est donc très similaire à ce qui a été observé par Statistique Canada au Québec durant la même année, soit 6,4 jours perdus par travailleur à temps plein en raison d'une maladie ou d'une incapacité<sup>9</sup>.

**Tableau III**  
**L'absentéisme chez les non cadres (n = 241)**

Variable	Indicateur	Moyenne	Écart-type
<i>Absentéisme</i>	Nombre total de jours pris par caisse pour cause de maladie	158,02	273,68

#### 4.1.4 La description des variables indépendantes

Nos variables indépendantes réfèrent aux caractéristiques de la main-d'œuvre non cadre : l'âge, le salaire et le niveau de scolarité (voir le tableau IV).

##### a) L'âge<sup>10</sup>

L'âge moyen des travailleurs se situe à 36,63 ans, avec un écart-type de 2,87. La moyenne d'âge varie entre 27 et 49 ans dans les caisses étudiées.

##### b) Le salaire

En 1994, le salaire moyen payé à un employé non cadre allait de 10 045,15 dollars à 43 075,83 dollars parmi les différentes caisses. En moyenne, cette rémunération se situait à 21 571,28 dollars (écart-type de 5347,21) dans l'ensemble des caisses. On note également un écart salarial entre les caisses non syndiquées et celles qui le sont.

<sup>9</sup> Taux d'absence du travail (no 71-211-XIF au catalogue)

<sup>10</sup> La littérature traitant de l'absentéisme considère que les variables de l'âge et de l'ancienneté des travailleurs mesurent sensiblement le même phénomène. Il n'est donc pas rare que les chercheurs choisissent de ne conserver que l'une d'entre-elles (Lau *et al.*, 2003). Plus souvent qu'autrement, c'est la variable de l'âge qui est conservée, à l'instar de ce qui a été fait dans le présent travail.

En effet, ces dernières versaient en moyenne un salaire plus élevé de 1117,68 dollars par année.

### c) La scolarité

Étant donné que notre étude porte sur des travailleurs qui occupent des postes de non cadres, il était attendu que la proportion de ceux-ci ayant complété des études universitaires soit relativement faible. En effet, les analyses descriptives montrent qu'il y a en moyenne 4,00 % des travailleurs à l'intérieur d'une caisse qui ont une telle formation. Cette proportion varie entre 0 et 33 % selon la caisse.

**Tableau IV**  
**Les caractéristiques de la main-d'œuvre non cadre (n = 241)**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<i>Âge</i>	Âge moyen des non cadres (années)	36,63	2,87
<i>Salaire</i>	Salaire annuel moyen des non cadres (dollars)	21 571,28	5347,21
<i>Scolarité</i>	Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire (%)	4,00	5,00

## 4.2 Les analyses bivariées

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats tirés de la matrice de corrélation (voir le tableau V).

Premièrement, nous observons que toutes les caractéristiques organisationnelles sont significativement et positivement corrélées avec le nombre de jours pris pour cause de maladie. Ces résultats ne sont guère surprenants considérant que toutes ces variables, y compris la variable dépendante, sont plus ou moins des proxys de la taille de la caisse ou encore qu'elles y sont fortement liées.

Deuxièmement, la matrice montre que les indicateurs mesurant le contexte des ressources humaines (l'ensemble des pratiques de GRH et les heures

supplémentaires) sont corrélés significativement et de manière positive entre eux et également avec l'absentéisme. En y regardant de plus près, nous observons que les trois dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines (mobilisation, expression et implication) sont significativement et positivement corrélées entre elles. Seule la mobilisation est corrélée de manière significative et positive avec le nombre moyen d'heures supplémentaires. Quant au lien entre ces variables et l'absentéisme, seule l'implication n'y est pas liée de manière significative quoique le coefficient soit également positif.

Enfin, en jetant un regard aux variables liées aux caractéristiques de la main-d'œuvre, nous remarquons qu'aucune d'entre elles n'est liée significativement à l'absentéisme. Nous observons également que l'âge et l'ancienneté des travailleurs sont fortement corrélés ensemble, ce qui va dans le même sens que les études antérieures portant sur le sujet de l'absentéisme. Ce résultat renforce la décision qui fut prise de ne considérer que l'une des deux variables, soit l'âge.

Dans une même perspective, nous avons choisi de mettre de côté cinq variables dans les analyses multivariées. Quatre d'entre elles possèdent des liens corrélationnels assez forts avec la taille de la caisse, ce qui nous permet de soupçonner un fort effet de multicollinéarité. Dans le but de conserver la précision de nos estimations, les variables suivantes n'ont pas été incluses dans nos analyses de régression : le nombre d'opérations, le nombre de cadres, le nombre de non cadres précaires et le nombre de non cadres réguliers. De même, la variable de la présence syndicale est fortement corrélée avec plusieurs des 13 pratiques de GRH, notamment celles touchant l'expression. Par conséquent, cette variable sera également mise de côté lors de nos analyses multivariées. Une matrice de corrélation comprenant les résultats d'analyses bivariées pour ces 13 pratiques est présentée à l'annexe A.

**Tableau V**  
**La matrice de corrélation des variables**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1- Jours perdus maladie																
2- Nombre de non cadres	,410**															
3- Nombre total d'opérations	,378**	,947**														
4- Présence syndicale	,198**	,160*	,199**													
5- Nombre total de griefs et de plaintes	,230*	,122	,133	,276**												
6- Nombre de cadres	,362**	,882**	,864**	,313**	,217*											
7- Nombre de non cadres précaires	,219**	,762**	,687**	,079	,031	,680**										
8- Nombre de non cadres réguliers	,428**	,987**	,943**	,168**	,139	,868**	,648**									
9- Age moyen des non cadres	,047	,011	,052	,111	,076	,030	-,141*	,048								
10- Ancienneté moyenne des non cadres	,114	,192**	,224**	,239**	,307**	,252**	-,093	,248**	,510**							
11- Salaire moyen des non cadres	-,056	-,150*	-,118	-,054	,007	-,117	-,156*	-,045	,070	,032						
12- Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire	,031	,124	,107	-,084	-,165	,114	,119	,116	-,137*	,043	-,109					
13- Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre	,189**	,110	,108	,161*	,177	,098	-,156*	,123	-,007	-,002	-,018	-,026				
14- Nombre total des pratiques de GRH	,206**	,437**	,432**	,252**	,113	,469**	,349**	,427**	-,035	,210**	-,200**	,108	,070			
15- Mobilisation	,165*	,357**	,346**	-,068	-,112	,341**	,337**	,336**	-,110	,085	-,181**	,160*	,042	,844**		
16- Expression	,200**	,327**	,334**	,627**	,311**	,419**	,168**	,342**	,135*	,320**	-,140*	-,021	,101	,698**	,270**	
17- Implication	,043	,259**	,253**	,001	,153	,251**	,254**	,242**	-,122	,031	-,091	,077	-,012	,618**	,408**	,256**

\*. La corrélation est significative au niveau alpha < 0,05

\*\*. La corrélation est significative au niveau alpha < 0,01

### 4.3 Les analyses multivariées : les liens significatifs entre les variables

C'est par la régression linéaire multiple que nous avons testé dans un premier temps nos deux hypothèses principales, formulées au chapitre 2. Par la suite, nous abordons rapidement les résultats en lien avec nos hypothèses secondaires élaborées dans le même chapitre.

#### 4.3.1 L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme

Nous avons proposé comme hypothèse 1 que *les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré deux blocs de régression.

Dans notre premier bloc de régression présenté au tableau VI, nous avons introduit les variables contrôles (le nombre de non cadres, ainsi que le nombre de griefs et de plaintes) dans l'équation de régression afin de mesurer leur influence sur l'absentéisme. L'ajout de variables mesurant les caractéristiques de la main-d'œuvre dans l'équation de régression a permis d'en arriver à un second bloc

Tout d'abord, nous observons que les variables contrôles influencent l'absentéisme; elles expliquent 19 % de la variance du taux d'absentéisme chez les non cadres ( $R^2$  de 0,191). De manière plus précise, nous constatons que le nombre de non cadres fait augmenter l'absentéisme ( $\beta = 0,375$ ). La même relation est observable entre le nombre de griefs et de plaintes avec l'absentéisme ( $\beta = 0,184$ ).

Notre second bloc nous permet d'observer l'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme après avoir isolé les autres facteurs explicatifs (variables contrôles). Nous remarquons alors que les variables de l'âge, du salaire et du niveau de scolarité expliquent seulement 2 % de la variance de l'absentéisme ( $\Delta R^2 = 0,016$ ). Nous constatons également que le nombre de griefs et de plaintes ainsi que le nombre

de non cadres sont toujours significativement liés à l'absentéisme, suite au contrôle des autres facteurs explicatifs.

En ce qui concerne nos hypothèses secondaires, les résultats de l'analyse mutivariée ne sont pas significatifs. Nous observons ainsi que l'âge, le salaire et le niveau de scolarité n'influencent pas l'absentéisme de manière significative à l'intérieur de notre échantillon.

**Tableau VI**  
**Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres**

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>						
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251
<b>Étape 2 :</b>						
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752
<b>Étape 3 :</b>						
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,159	,080
Nombre de pratiques liées à la mobilisation					-,124	,252
Nombre de pratiques liées à l'expression					,062	,534
Nombre de pratiques liées à l'implication					-,047	,647
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,191</b>					
<b><math>\Delta R^2</math></b>			<b>,207</b>		<b>,248</b>	
			<b>,016</b>		<b>,041</b>	

#### 4.3.2 L'effet modérateur du contexte des ressources humaines

Nous avons proposé comme hypothèse 2 que *le contexte des ressources humaines influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme*.

Pour commencer, nous avons voulu vérifier l'effet direct des quatre variables du contexte des ressources humaines (heures supplémentaires, mobilisation, expression et implication) sur l'absentéisme et ce, à l'aide du troisième bloc de régression. Ce bloc reprend les deux étapes précédentes auxquelles nous avons ajouté chacune des variables modératrices. Les résultats de la régression montrent que parmi les quatre variables modératrices retenus, seule la variable des heures supplémentaires a un effet significatif et positif sur l'absentéisme.

Une première observation doit être soulignée en lien avec le nombre moyen d'heures supplémentaires faites par les employés non cadres. Ainsi, nous constatons que, parmi nos quatre variables modératrice, seule les heures supplémentaires sont associées significativement à une augmentation de l'absentéisme en milieu de travail ( $\beta = 0,159$ ). Par ailleurs, les trois dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines ne semblent pas influencer significativement l'absentéisme. Notons que la moyenne des heures supplémentaires effectuées par les non cadres et les trois dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines (mobilisation, expression et implication) expliquent 4 % de la variance de l'absentéisme ( $\Delta R^2 = 0,041$ ).

Les annexes B et C présentent respectivement les résultats des régressions effectuées avec le nombre total de pratiques, des trois dimensions et des 13 pratiques prises individuellement. Seule la variable mesurant la présence d'un comité d'activités sociales entraîne une diminution significative de l'absentéisme en milieu de travail. Les autres regroupements et pratiques n'influencent pas significativement celui-ci.



Une dernière observation touchant les étapes 1 et 2 du troisième bloc de régression s'impose. Seul le nombre de non cadres vient influencer significativement l'absentéisme ( $\beta = 0,427$ ); l'effet du nombre de griefs et de plaintes sur l'absentéisme n'est plus significatif dans cette spécification du bloc de régression.

Le quatrième bloc de régression a été élaboré pour mesurer les effets potentiels des interactions sur la variable dépendante afin de tester la seconde hypothèse. Pour ce faire, nous avons centralisé ces variables et examiné l'influence de l'âge sur les quatre variables liées au contexte des ressources humaines (nombre moyen d'heures supplémentaires, mobilisation, expression et implication) (voir l'étape 4 du tableau VII). Par la suite nous avons répété les mêmes étapes pour le salaire et la proportion de non cadres ayant un diplôme universitaire (tableaux VIII et IX). Comme on peut le constater dans ces tableaux, aucune des interactions estimées n'est significative. Nous avons effectué le même traitement sur le nombre total de pratiques de gestion des ressources humaines et là encore, aucune des interactions estimées ne s'est avérée significative (annexes D, E et F).

**Tableau VII**  
**Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (âge moyen)**

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,424	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,108	,301
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,099	,402
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,117	,192
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	,022	,811
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,159	,080	,142	,133
Nombre de pratiques liées à la mobilisation					-,124	,252	-,135	,219
Nombre de pratiques liées à l'expression					,062	,534	,046	,651
Nombre de pratiques liées à l'implication					-,047	,647	-,079	,461
<b>Étape 4 :</b>								
Âge moyen x nombre moyen d'heures supplémentaires							,093	,334
Âge moyen x mobilisation							-,132	,745
Âge moyen x expression							-,051	,171
Âge moyen x implication							-,035	,688
<b>R<sup>2</sup></b>	,191		,207		,248		,270	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			,016		,041		,022	

**Tableau VIII**  
**Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (salaire moyen)**

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 4 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,434	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,072	,488
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,042	,650
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,115	,314
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	,011	,907
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,159	,080	,159	,082
Nombre de pratiques liées à la mobilisation					-,124	,252	-,154	,185
Nombre de pratiques liées à l'expression					,062	,534	,060	,558
Nombre de pratiques liées à l'implication					-,047	,647	-,056	,598
<b>Étape 4 :</b>								
Salaire moyen x nombre moyen d'heures supplémentaires							,059	,281
Salaire moyen x mobilisation							,076	,565
Salaire moyen x expression							,070	,496
Salaire moyen x implication							,102	,492
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,191</b>		<b>,207</b>		<b>,248</b>		<b>,275</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			<b>,016</b>		<b>,041</b>		<b>,027</b>	

**Tableau IX**  
**Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (niveau de scolarité)**

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 4 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,420	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,141	,180
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,026	,791
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,111	,226
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	,077	,453
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,159	,080	,187	,055
Nombre de pratiques liées à la mobilisation					-,124	,252	-,106	,341
Nombre de pratiques liées à l'expression					,062	,534	,065	,520
Nombre de pratiques liées à l'implication					-,047	,647	-,053	,618
<b>Étape 4 :</b>								
Niveau de scolarité x nombre moyen d'heures supplémentaires							,092	,379
Niveau de scolarité x mobilisation							,073	,478
Niveau de scolarité x expression							,056	,557
Niveau de scolarité x implication							,019	,845
<b>R<sup>2</sup></b>	,191		,207		,248		,262	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			,016		,041		,014	

## **CHAPITRE 5 : Discussion et conclusion**

Dans ce chapitre, nous présentons une discussion basée sur les résultats de nos analyses statistiques et concluons en portant un regard sur la contribution qu'apporte notre recherche. Le chapitre se divise en quatre parties. Une première partie rappelle nos hypothèses ainsi que les objectifs de notre étude. En second lieu, nous discutons de la vérification de nos deux hypothèses principales de recherche et de nos hypothèses secondaires, tout en comparant les résultats obtenus en lien avec la littérature. La troisième partie traite quant à elle des contributions et des limites de notre recherche. Enfin, dans un quatrième temps, nous examinons les pistes de recherches futures.

### **5.1 Rappel des objectifs et des hypothèses de l'étude**

D'abord, il importe de remettre en perspective notre étude portant sur les déterminants de l'absentéisme causé par la maladie. Cette étude représente une continuité des fondements de la littérature sur l'absentéisme en milieu de travail, mais elle s'en écarte légèrement en raison de caractéristiques qui lui sont propres. Nous avons choisi d'adopter une perspective organisationnelle plutôt qu'individuelle. Dans un même ordre d'idées, nous avons voulu étudier les outils à la portée des gestionnaires d'entreprises afin de contrôler et de minimiser l'absentéisme. Ainsi, le contexte des ressources humaines dans l'organisation, qui réfère aux heures supplémentaires et aux pratiques de gestion des ressources humaines, est une variable de niveau organisationnel sur laquelle les gestionnaires peuvent espérer jouer pour influencer la relation entre la main-d'œuvre et l'absentéisme, contrairement aux caractéristiques individuelles de la main-d'oeuvre.

Avant de poursuivre avec la vérification de nos hypothèses, rappelons nos deux hypothèses principales de même que nos hypothèses secondaires présentées dans le deuxième chapitre.

$H_1$  : *Les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme.*

$H_2$  : *Le contexte des ressources humaines influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.*

Notre première hypothèse principale suppose que les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme. Elle se subdivise en trois hypothèses secondaires. Conformément à la littérature, nous avons postulé que l'âge des travailleurs sera associé à une augmentation de l'absentéisme, tandis que le niveau de scolarité et le salaire vont être liés à une baisse de l'absentéisme.

Pour terminer, notre deuxième hypothèse prévoit l'effet modérateur du contexte des ressources humaines. Cette dernière se subdivise en quatre hypothèses secondaires. On s'attend à ce que chacune des dimensions du système de pratiques en GRH (mobilisation, expression et implication) influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. La quatrième hypothèse secondaire est à l'effet que les heures supplémentaires influencent également la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme.

## **5.2 Vérification des hypothèses et comparaisons avec la littérature**

### **5.2.1 L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme**

Notre première hypothèse est à l'effet que *les caractéristiques de la main-d'œuvre influencent l'absentéisme*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré deux blocs de régression (voir le tableau VI). Les analyses statistiques infirment cette hypothèse. Les caractéristiques de la main-d'œuvre telles que mesurées par notre recherche ne sont pas liées à l'absentéisme causé par la maladie et, par conséquent, nos résultats

nous obligent à rejeter cette première hypothèse. Maintenant, voyons plus spécifiquement ce qui en est de nos hypothèses secondaires.

Les analyses bivariées et multivariées effectuées sur l'âge, le niveau de scolarité et le salaire montrent une absence de corrélation significative de ces variables avec l'absentéisme, ce qui nous amène à rejeter ces trois hypothèses secondaires.

Cette absence de lien entre l'âge moyen de la main-d'œuvre et l'absentéisme est contraire aux études portant sur le sujet présentées dans notre revue de littérature. Un certain nombre de ces études soulignent que lorsque les travailleurs avancent en âge, ils s'absentent davantage (Barmby *et al.*, 2002; Beaupré, 1990; Côté-Desbiolles, 1985, etc.). Par contre, quelques études avancent l'idée que cette relation n'est pas unidirectionnelle. Il a été constaté que la relation entre l'âge et l'absentéisme diffère selon le groupe d'âge auquel les travailleurs appartiennent. Ainsi, les travailleurs plus âgés, contrairement aux autres, vont voir leur taux d'absentéisme augmenter de manière significative (Brown, 1999; Johns, 1997). L'étude de Allen (1981) démontre quant à elle que le lien de corrélation négatif est plus significatif lorsque les travailleurs sont âgés de 55 ans et plus. Il est possible que nous n'ayons pas été en mesure de relever une telle relation, étant donné que notre recherche porte sur le niveau organisationnel et comporte comme indicateur la moyenne d'âge des travailleurs et non pas leur âge individuel.

Le niveau de scolarité n'est pas davantage lié à l'absentéisme en milieu de travail et ce, contrairement à la littérature existante qui semble assez unanime sur le sujet. Effectivement, les études de Allen (1984), Côté-Desbiolles (1985), Lau *et al.* (2003), Leigh (1986), Peel et Wilson (1990) et Rogers et Herting (1993) montrent sans exception que les travailleurs plus scolarisés ont un taux d'absentéisme plus bas que les autres. La méta-analyse de Lau *et al.* (2003) nuance par contre les résultats obtenus en révélant que ce lien est peu significatif. Là encore, il est possible d'avancer que cette différence par rapport à la littérature est une conséquence de notre choix d'utiliser des données de niveau organisationnel.

La littérature portant sur le salaire et l'absentéisme est davantage partagée quant au lien unissant ces deux variables. Nos résultats concordent avec ceux obtenus dans les études de Nicholson *et al.* (1976)<sup>11</sup> et Covner (1950)<sup>12</sup>, où une absence de lien entre ces variables est aussi constatée.

Seuls Dalton et Perry (1981) avancent une explication *post hoc* suite au résultat positif obtenu entre le salaire et l'absentéisme. Ces derniers croient qu'un salaire plus élevé permet aux travailleurs malades de s'absenter plus fréquemment puisque l'impact financier d'une telle absence est moindre chez eux. Par contre, un facteur pour lequel nous n'avons pas de données pourrait potentiellement venir contrebalancer une telle influence. En effet, l'accès à une banque de congés de maladie rémunérés permettrait de réduire l'impact négatif de l'absentéisme sur le revenu des travailleurs. Un travailleur ayant accès à une telle banque, qu'il reçoive son salaire normal en tout ou en partie, ne subirait pas de perte financière s'il s'absente pour cause de maladie. Aucune des études mentionnées plus haut ne mentionne l'accès à une telle banque de congés comme un facteur influençant la relation. L'accès est un facteur qui pourrait possiblement expliquer le manque de signification de la relation unissant le salaire à l'absentéisme dans notre étude.

Pour conclure, le rejet de ces trois hypothèses secondaires reste étonnant vu le très grand nombre d'études qui ont été en mesure de relever des liens significatifs à ces niveaux. Un tel résultat est susceptible d'être expliqué par le niveau d'analyse présent à l'intérieur de notre étude, soit le niveau organisationnel. Un niveau d'analyse individuel aurait pu apporter des mesures plus précises des variables considérées ici et aurait peut-être soulevé des résultats plus significatifs. Nos résultats semblent aller dans le sens des propos de Goodman et Atkin qui mentionnent dans leur ouvrage de 1984 que l'absentéisme est un comportement individuel et qu'il doit être étudié comme tel.

---

<sup>11</sup> Dans Durand (1986)

<sup>12</sup> *Ibid*



### 5.2.2 L'effet modérateur du contexte des ressources humaines

Nous avons formulé notre seconde hypothèse comme suit : *le contexte des ressources humaines influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme*. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons élaboré deux autres blocs de régression, ce qui porte leur nombre à quatre.

Ces blocs de régression ne permettent pas davantage de valider notre deuxième hypothèse. Seuls deux liens directs avec l'absentéisme ont pu être montrés. Ainsi, le fait pour les travailleurs d'effectuer davantage d'heures supplémentaires est lié à une augmentation de l'absentéisme au sein de notre échantillon. La présence d'un comité d'activités sociales au sein d'une caisse fait donc diminuer l'absentéisme. Voyons maintenant de plus près les résultats en lien avec nos hypothèses secondaires.

La première de ces hypothèses secondaires stipule que la mobilisation des employés vient influencer la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. Nous sommes dans l'obligation de rejeter cette hypothèse, car il n'y a aucune interaction significative de la mobilisation des travailleurs avec cette relation à l'intérieur de nos blocs de régression. De même, il n'existe pas plus de lien direct entre la mobilisation des travailleurs et l'absentéisme.

Pour ce qui est de notre seconde hypothèse secondaire, celle-ci vise à vérifier si les pratiques visant à donner la possibilité aux employés de s'exprimer dans leur milieu de travail influencent la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. Nos analyses statistiques révèlent que nous devons également rejeter cette hypothèse puisque les résultats ne sont pas significatifs et ce, tant au niveau de la relation d'interaction que de l'effet direct.

Notre troisième hypothèse secondaire, la dernière qui traite de la présence des pratiques de gestion des ressources humaines, vise pour sa part à valider l'influence de l'implication des employés sur la relation entre les caractéristiques de la main-

d'œuvre et l'absentéisme. Face à l'absence de signification tant au niveau de la relation d'interaction que de l'effet direct, nous sommes encore une fois dans l'obligation de rejeter cette hypothèse.

En somme, aucune des trois dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines n'a d'effet modérateur sur la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. Il n'existe pas plus d'effet direct entre ces trois dimensions et l'absentéisme causé par la maladie. Une dernière possibilité s'est avérée digne d'intérêt, soit l'effet combiné de l'ensemble de ces pratiques, c'est-à-dire le regroupement des différentes pratiques en une seule variable. Les résultats de ces analyses rapportés dans les annexes D, E et F ne montrent pas plus de lien significatif.

Par contre, l'estimation des effets des pratiques sur une base individuelle a permis de montrer que la présence du comité d'activités sociales influence à la baisse l'absentéisme en milieu de travail (annexe C). Cette pratique reliée à la mobilisation des travailleurs figure parmi celles qui sont implantées dans plus de la moitié des caisses. Il est donc possible de croire que des activités de socialisation non liées au travail sont susceptibles d'entraîner un resserrement des liens entre les employés, favorisant de la sorte l'émergence d'un milieu de travail plus convivial où il serait plus facile de travailler, ce qui contribuerait à faire diminuer l'absentéisme. Ces mêmes activités pourraient également favoriser un contrôle plus fort entre pairs. Ce contrôle se traduirait par une sanction du groupe touchant les employés qui s'absentent plus que la norme.

Des études plus poussées sur les effets de cette pratique pourraient mieux les cerner. Certaines études connexes, dont celle de McHugh (2002), font état du lien entre la présence d'un bon moral chez les employés et un taux d'absentéisme moins élevé. Ainsi, il est possible que la présence de relations conviviales entre les travailleurs puisse influencer le moral de ceux-ci. De plus, cette même étude révèle que 88 % des gestionnaires sondés expriment un scepticisme envers les raisons évoquées par les travailleurs afin d'expliquer leur absentéisme. Ils croient plutôt que le manque de

moral et le côté ennuyant de certains emplois seraient les véritables raisons derrière la non présence des travailleurs. Par conséquent, un environnement de travail sain avec des travailleurs heureux et engagés, entraînerait une diminution de l'absentéisme et, par le fait même, une augmentation de la productivité, toujours selon cette étude.

Tel que nous l'avions fait ressortir dans notre revue de la littérature, il existe peu de recherches qui touchent à l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'absentéisme. Celles qui traitent de près ou de loin de la mobilisation, de l'expression et de l'implication des travailleurs, observent majoritairement que la présence de ces pratiques est associée à une diminution de l'absentéisme. Entre autres, les études de Wilson et Peel (1991) et de Metcalf (1995) rapportent toutes deux que la mobilisation des travailleurs renforce leur sentiment d'appartenance envers leur organisation et que cela favorise une plus grande présence au travail. Contrairement à ces recherches, notre étude n'a pas permis d'établir de lien direct entre ces deux variables. Les résultats de notre étude se rapprochent davantage de ceux de Jackson (1983) et Allen (1984), qui rapportent une absence de lien entre celles-ci.

Ainsi, comme ce fut le cas pour les hypothèses secondaires issues de l'hypothèse 1, le rejet de celles traitant de la mobilisation, de l'expression et de l'implication des travailleurs pourrait également être dû au manque de variance à l'intérieur d'une caisse. Un tel manque de variance serait dû à l'utilisation de moyennes qui tendent à centraliser les résultats et à aplanir les différences entre travailleurs. Un niveau d'analyse individuel plutôt qu'organisationnel aurait pu apporter des mesures plus précises des variables considérées ici et aurait peut-être procuré des résultats plus significatifs.

Notre dernière hypothèse secondaire traite de l'influence des heures supplémentaires sur la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme. Les résultats de nos analyses statistiques ne confirment pas davantage cette hypothèse secondaire. Seule une corrélation positive entre les heures supplémentaires et

l'absentéisme a été observée. Les études de Barmby *et al.* (2002), Chadwick-Jones (1980), Drago et Wooden (1992) et Brown (1999) montrent un résultat similaire. À ce titre, certains auteurs avancent l'explication suivante : les heures supplémentaires, étant plus payantes, permettent aux travailleurs de s'absenter par la suite sans grande perte financière. Une autre explication serait que de longues heures de travail entraînent des problèmes de santé, ce qui augmente l'absentéisme des travailleurs comme le montrent les études vues à la section 1.4.2.

Pour conclure, le tableau X fait le point sur la vérification des deux hypothèses principales et des sept hypothèses secondaires testées lors de notre recherche. Rappelons qu'aucune de nos hypothèses principales ou secondaires n'a été confirmée. À la lumière de l'ensemble de ces résultats, seul l'existence d'un lien positif et significatif entre les heures supplémentaires et l'absentéisme a pu être montré, ainsi que la diminution significative de l'absentéisme en présence d'un comité d'activités sociales. Enfin, il est important de souligner que le fait que les cinq hypothèses secondaires (âge, heures supplémentaire, mobilisation, expression et implication) n'aient pas été vérifiées correspond aux attentes.

**Tableau X**  
**Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche**

Hypothèses			Signe attendu	Vérification de l'hypothèse	Commentaires	
1	Caractéristiques de la main-d'œuvre influence l'absentéisme	a	Age et absentéisme	+	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable âge obtient le signe attendu mais qu'il n'est pas significatif dans les estimations de régression
		b	Niveau de scolarité et absentéisme	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable niveau de scolarité est positif et non significatif.
		c	Salaire et absentéisme	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable salaire est positif et non significatif.
2	Contexte RH influence la relation entre les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme	a	Mobilisation	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable mobilisation obtient le signe attendu lorsque mis en relation avec l'âge mais qu'il n'est pas significatif dans les estimations de régression.
		b	Expression	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable expression obtient le signe attendu lorsque mis en relation avec l'âge mais qu'il n'est pas significatif dans les estimations de régression.
		c	Implication	-	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable implication obtient le signe attendu lorsque mis en relation avec l'âge mais qu'il n'est pas significatif.
		d	Heures supplémentaires	+	non	Les estimations de régression montrent que le coefficient de la variable heures supplémentaires obtient le signe attendu mais qu'il n'est pas significatif.

### 5.2.3 Les autres facteurs influençant l'absentéisme

L'introduction de variables contrôles s'est avérée très utile afin de tester l'apport explicatif réel des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme dans notre modèle. Nous discuterons d'ailleurs de ces caractéristiques organisationnelles ayant un fort pouvoir explicatif sur l'absentéisme dans ce qui suit.

Les variables contrôles introduites dans notre modèle prédisent près de 20 % de l'absentéisme causé par la maladie. La principale variable explicative parmi celles-ci demeure la taille de l'entreprise. Ainsi, l'absentéisme croît lorsque le nombre d'employés au sein de la caisse augmente. Ce résultat est conforme aux écrits antérieurs de Barmby et Stephan (2000), Muchinsky (1977), Peel et Wilson (1990), Porter et Steers (1973) Rocheleau et Renaud (2003) et Steers et Rhodes (1978).

Une autre caractéristique organisationnelle expliquant l'absentéisme est le climat de travail. Nos résultats indiquent que lorsque l'environnement de travail est conflictuel, cela entraîne un taux d'absentéisme plus élevé au sein de la caisse. Cela vient confirmer les conclusions de Deery *et al.* (1999), Iverson *et al.* (2003) et de Walton *et al.* (1994). Cependant, il faut mentionner que l'effet devient non significatif suite à l'introduction du contexte des ressources humaines.

### 5.2.4 Discussion des résultats

Les résultats obtenus ne nous ont pas permis de corroborer les hypothèses posées. Pourtant, leur formulation reposait sur une revue exhaustive de la littérature qui mettait en évidence plusieurs variables influençant l'absentéisme dont tient compte notre modèle. Nos résultats ont été obtenus à travers une démarche scientifique rigoureuse en dépit de ses limites (sur lesquelles nous reviendrons à la section 5.3.2).

Ainsi, le principal résultat obtenu par notre étude est que le contexte des ressources humaines n'a pas d'impact significatif sur l'absentéisme causé par la maladie. Un

certain nombre d'explications se doivent d'être soulevées. Tout d'abord, notre recherche s'est basée sur des études considérant des variables de niveau individuel tout en postulant que ces dernières se comporteraient de la même façon au niveau organisationnel. Or, des variables de niveau organisationnel ont un niveau d'agrégation tel que la variance entre les unités d'analyse est réduite rendant leur effet non significatif. Nos résultats en ont pu être affectés.

Par ailleurs, nos résultats vont dans le même que ce qu'avancent Goodman et Atkin (1984). En effet, ces chercheurs considèrent que l'absentéisme est un phénomène individuel et que cela implique la nécessité de le traiter comme tel. Par conséquent, les individus ne doivent pas tous être considérés comme similaires lorsqu'il est question des facteurs influençant l'assiduité au travail.

De même, il est possible que le contexte des ressources humaines n'ait pas impact significatif sur l'absentéisme causé par la maladie. Une gestion quotidienne effectuée par les supérieurs immédiats pourrait potentiellement engendrer de meilleurs résultats, ce que notre étude n'était cependant pas en mesure de considérer. Ainsi, une application généralisée de pratiques de gestion des ressources humaines n'aurait pas le même impact sur les travailleurs qu'une gestion individualisée de la part du supérieur immédiat.

En dernier lieu, nous devons relever que notre mesure de l'absentéisme, soit le nombre de jours d'absence causés par la maladie, est une mesure valide d'un absentéisme considéré comme involontaire. Or, il est tout à fait plausible que le contexte des ressources humaines n'ait d'impact significatif sur l'assiduité des travailleurs qui doivent véritablement s'absenter pour des raisons médicales. Peut-être que le contexte des ressources humaines influencera davantage l'absentéisme délinquant.

### 5.3 Contributions et limites de l'étude

#### 5.3.1 Les contributions de l'étude

Une contribution intéressante de notre mémoire consiste à offrir une nouvelle synthèse de la littérature portant sur la problématique de l'absentéisme en milieu de travail. Cette contribution permet tout d'abord de comprendre l'importance de cette problématique et de son caractère néfaste pour les organisations. Elle permet également de relativiser la diversité et l'impression de divergence des écrits que peut ressentir un lecteur qui aborde le sujet pour la première fois. Notre étude transmet effectivement une vision plus uniforme des différentes définitions et des résultats variés présents dans la littérature.

Notre étude apporte également une contribution au domaine des ressources humaines en reconfirmant la relation qui existe entre l'absentéisme et la taille d'une organisation, d'une part, et l'absentéisme et les heures supplémentaires, d'autre part, comme l'ont établi de nombreux chercheurs.

Une autre contribution de notre étude est celle d'avoir proposé un nouveau modèle conceptuel de l'absentéisme. L'usage de différentes catégories de variables (contrôle et modératrice) permet de tenir compte de la complexité que représente la problématique qu'est l'absentéisme. En ce sens, un modèle comprenant une variable qui permet de modérer le lien unissant les caractéristiques d'une main-d'œuvre<sup>13</sup> et l'absentéisme est utile dans le but de mesurer l'impact potentiel de certaines pratiques organisationnelles. Malgré le peu de résultats obtenus par notre recherche, nous estimons tout de même que des recherches supplémentaires s'avèrent nécessaires afin d'approfondir la pertinence et l'apport de notre modèle conceptuel.

Notre étude apporte aussi une contribution pratique au champ des relations industrielles, dans la mesure où elle a examiné l'influence du contexte des ressources

---

<sup>13</sup> Des éléments sur lesquels une organisation n'a pas de prise



humaines en lien avec l'absentéisme. Préalablement, Goodman *et al.* (1984) avaient soulevé l'importance de développer davantage cet aspect de la recherche portant sur l'absentéisme. Il existe de nombreuses politiques et pratiques relatives au domaine des ressources humaines et notre étude s'est penchée sur celles de l'impact potentiel des heures supplémentaires et de l'implantation de diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, nos résultats montrent que ce n'est pas le nombre, mais plutôt la nature des pratiques implantées qui génère un impact. Ainsi, contre toute attente, ce fut uniquement la présence d'un comité d'activités sociales qui diminua de manière significative l'absentéisme. Ce n'est donc pas la quantité, mais possiblement certaines activités qui permettent aux travailleurs de socialiser entre eux et de créer un environnement de travail convivial qui aurait un tel impact.

Les pratiques liées à l'organisation du travail, comme par exemple les heures supplémentaires, semblent avoir plus d'impact sur l'absentéisme que les pratiques de ressources humaines comme telles. Cela laisse croire que le supérieur immédiat a peut-être plus d'influence que les gestionnaires des ressources humaines.

### **5.3.2 Les limites de l'étude**

Comme toute recherche, la nôtre comporte certaines limites. Premièrement, notre étude demeure limitée par rapport à la généralisation des résultats. En effet, comme Jalette (1997) en faisait mention dans sa thèse de doctorat, les résultats obtenus à l'aide de cet échantillon sont difficilement généralisables à l'ensemble des entreprises implantées au Québec, de même qu'aux autres institutions financières comme les banques. Par contre, tel que nous l'avons indiqué au chapitre 3, les résultats peuvent tout de même être généralisés aux différentes caisses chapeautées par la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Dans la même veine, une deuxième limite touche au caractère transversal de notre recherche. Effectivement, les résultats reflètent un moment précis dans le temps, soit l'année 1994. Par conséquent, ils ne peuvent en aucun temps prétendre être similaires

tant à ceux des années antérieures ou subséquentes. Une étude longitudinale aurait possiblement permis d'obtenir des résultats plus significatifs.

Troisièmement, une autre limite de notre étude réfère à la définition de l'absentéisme. En effet, l'existence de nombreuses variations quant à la définition de ce concept vient compliquer les comparaisons entre les recherches. Nous avons tenté de contourner cette contrainte en retenant une définition qui regroupe une majorité d'auteurs, soit : la non présence du travailleur sur les lieux de travail alors qu'il est sensé y être.

Quatrièmement, nous ne pouvons négliger les faiblesses quant à l'utilisation d'une banque de données secondaires. Puisque cette base de données n'a pas été conçue afin d'effectuer une recherche portant sur l'absentéisme, certaines informations et variables normalement colligées dans une telle étude sont manquantes (sexe des travailleurs, présence d'une banque de congés de maladie, politique sur les absences, etc.)<sup>14</sup>. De plus, cette banque de données nous a contraint à employer le nombre de jours de maladies observé à l'intérieur des différentes caisses, en l'absence d'une mesure plus englobante de l'absentéisme. Notre étude a donc dû s'adapter aux variables disponibles et, par conséquent, elle ne peut pas être considérée comme un modèle complet qui traite de tous les facteurs ayant un effet sur l'absentéisme.

Cinquièmement, notre volonté de nous différencier des autres études portant sur l'absentéisme a motivé notre décision d'adopter une perspective organisationnelle. Un tel niveau d'analyse nous a possiblement empêché d'atteindre le plein potentiel de notre modèle, dans la mesure où le manque de variance à l'intérieur d'une caisse a peut-être empêché de soulever l'existence de certains liens intéressants. En effet, les résultats provenant de notre étude sont issus de moyennes et cela fait en sorte qu'on observe des résultats qui ont tendance à être davantage centralisés. Conséquemment, les différences existantes sont aplanies. Notre volonté d'observer le phénomène de l'absentéisme sous un nouvel angle, en adoptant un niveau d'analyse organisationnel plutôt qu'individuel, n'a donc pas donné les résultats escomptés. Cela expliquerait

---

<sup>14</sup> Ces variables non mesurées ont pu influencer les résultats de notre étude.

peut-être pourquoi les études présentes dans la littérature utilisent des données de nature individuelle. Il est possible que l'absentéisme ne soit pas un phénomène mesurable sous un autre niveau d'analyse.

Enfin, étant donnée la nature exploratoire de notre étude, une dernière limite est rattachée à notre variable modératrice. Le simple fait de mesurer la présence de pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une caisse ne permet pas de répondre à toutes les questions. Par exemple, on ne connaît pas la fréquence de l'utilisation des pratiques (ex : comité d'activités sociales), leurs caractéristiques (ex : plan de relève) ou les budgets (ex : régime d'intéressement) qui y sont allouées dans les caisses où elles ont été implantées. Ces différents facteurs sont susceptibles d'affecter la relation unissant les caractéristiques de la main-d'œuvre et l'absentéisme, mais la présente étude n'a pas permis de les considérer pleinement.

#### **5.4 Pistes de recherches futures**

Tel que nous avons pu le constater tout au long de notre étude, l'absentéisme reste un phénomène complexe qui demande à être exploré davantage vu son impact grandissant sur les entreprises. Nous avons pu constater dans ce dernier chapitre que l'approche retenue par notre étude n'a pas donné les résultats que nous escomptions. Notre étude, rappelons-le, examine l'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme, de même que l'effet du contexte des ressources humaines sur cette relation. Suite à l'identification des différentes contributions et limites à cette dernière, nous terminons en faisant part de quelques pistes intéressantes pour des recherches futures.

D'une part, les recherches qui traitent du contexte des ressources humaines en lien avec l'absentéisme se doivent d'être poursuivies. Il est essentiel de continuer à mesurer les effets potentiels des diverses pratiques et procédures implantées par les gestionnaires des ressources humaines afin d'attirer et de retenir les meilleurs candidats, mais aussi afin d'assurer la présence de ces employés au travail. Notre

travail a testé un grand nombre de ces pratiques de ressources humaines et il est important de continuer à étudier le sujet malgré la faiblesse des résultats obtenus. De plus, comme il a été mentionné auparavant, il serait essentiel d'approfondir certains facteurs (fréquence d'utilisation, caractéristiques et coût) en lien avec ces pratiques et d'autres procédures (assurance-salaire, banque de congés, justification de l'absence, etc.), dans le but d'obtenir une image plus complète de leur impact potentiel sur l'absentéisme et de leur utilité.

De même, il ne faut pas perdre de vue qu'un gestionnaire pourrait également influencer l'absentéisme autrement que par les pratiques de ressources humaines, comme le montrent nos résultats concernant les heures supplémentaires. Une étude portant sur certaines attitudes, comportements et pratiques serait une contribution prometteuse en matière d'organisation du travail qui pourrait être adoptée par les supérieurs immédiats. Notre étude suggère qu'une approche individualisée pourrait potentiellement avoir un plus grand impact sur l'absentéisme.

D'autre part, il serait tout à fait pertinent d'effectuer une nouvelle étude utilisant des données individuelles provenant du même milieu, plutôt que de nature organisationnelle, tout en utilisant à nouveau le modèle conceptuel que nous avons conçu dans ce mémoire. Ce type de données produirait peut-être des résultats plus significatifs. En outre, une perspective longitudinale serait susceptible d'offrir une meilleure compréhension du phénomène de l'absentéisme.

En définitive, il existe encore une multitude d'avenues inexplorées afin d'étudier la problématique de l'absentéisme au travail. Tout au long de notre cheminement, nous avons pu constater la profusion des recherches qui ont précédé la nôtre et le fait que le sujet est loin d'être épuisé.

## Bibliographie

- AKYEAMPONG, E. B. (2001). « Temps perdu en raison de conflits de travail ». *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, no<sup>o</sup> 75-001-XPF au catalogue, automne, pp. 14-16.
- AKYEAMPONG, E. B. (2007). « Tendances et saisonnalité de l'absentéisme ». *Perspective*, Statistique Canada, no<sup>o</sup> 75-001-XIF au catalogue, juin, pp. 14-17.
- ALLAN, W. *et al.* (1979). « Factors Associated with Labour Turnover among Auxiliary Staff in Two London Hospitals ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52, no 1, pp.1-16.
- ALLEN, S. G. (1981). « An Empirical Model of Work Attendance ». *The Review of Economics and Statistics*, vol. 63, no 1, pp. 77-87.
- ALLEN, S. G. (1984). « Trade Unions, Absenteeism, and Exit-Voice ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, no 3, pp. 331-345.
- ANALOU, F et KAKABADSE, A. (1993). « Industrial Conflict and its Expressions ». *Employee Relations*, vol. 15, no. 1, pp. 46-63.
- ANTONIUS, R. (2003). *Interpreting Quantitative Data with SPSS*. Londres: Sage Publications.
- ASHENFELTER, O. et JOHNSON, G. E. (1969). « Bargaining Theory, Trade Unions, and Industrial Strike Activity ». *American Economic Review*, vol. 59, pp. 35-84.
- ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS CANADIENS (1983). *Absenteeism: costs, causes & cures*. Toronto: Canadian Manufacturers' Association.
- ATKINS, R.S. et GOODMAN, P.S. (1984). « Method of Defining and Measuring Absenteeism », dans P.S. Goodman, R.S. Atkins et Ass. (Ed.), *Absenteeism. New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BARMBY, T., ORME, C. et TREBLE, J. (1991). « Worker Absenteeism: An Analysis Using Microdata ». *Economic Journal*, vol. 10, no 405, pp. 214-219.
- BARMBY T. et STEPHAN, G. (2000). « Worker Absenteeism: Why Firm Size May Matter ». *The Manchester School*, vol. 68, no 5, pp. 568-577.
- BARMBY, T. *et al.* (2002). « Sickness Absence: An International Comparison ». *The Economic Journal*, vol. 112, no juin, pp. f315-f331.

- BEAUPRÉ, R. (1990). *L'absence du travail. Maladie et affaires personnelles*. Québec: Les publications du Québec.
- BEHREND, H. (1959). « Voluntary Absences from Work ». *International Labor Review*, vol. 79, no 2, pp. 109-140.
- BEHREND, H. et POCOCK, S. (1976). « L'absentéisme individuel : résultats d'une étude de 6 ans dans une entreprise ». *Revue Internationale du travail*, vol.114, no 3, novembre-décembre, pp. 345-363.
- BÉLANGER, L., PETIT, A. et BERGERON, J. L. (1983). *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée*, Chicoutimi : Gaétan Morin Éditeur.
- BENAVIDES, F.G. *et al.* (2000). « How do Types of Employment Relate to Health Indicators? Findings from the Second European Survey on Working Conditions ». *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 54, no 7, pp. 494-501.
- BORJAS, G. J. (1979). « Job Satisfaction, Wages, and Unions ». *The Journal of Human Resources*, vol. 14, no 1, pp. 21-40.
- BOUTHILLIER, A. (1987). « Gestion du personnel: Bell Canada réussit à contrôler l'absentéisme ». *Ressources humaines*, no 18, pp. 17-18.
- BROOKE, L. (2003). « Human Resource Cost and Benefit of Maintaining a Mature-Age Workforce ». *International Journal of Manpower*, vol. 24, no.3, pp. 260-283.
- BROOKE, P.P. Jr. et PRICE, J. L. (1989). « The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal Model ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, no 1, pp.1-19.
- BROWN, S. (1994). « Worker Absenteeism and Overtime Bans ». *Applied Economics*, vol. 31, pp. 165-174.
- BURTON, J. P., LEE, T. W. et HOLTOM, B. C. (2002). « The Influence of Motivation to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviors ». *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, no 2, pp. 181-197.
- BUZZARD, R. B. et SHAW, W. J. (1952). « An Analysis of Absence under a Scheme of Paid Leave ». *British Journal of Industrial Medicine*, vol. 9, pp. 282-295.
- CHADWICK-JONES, J. K. (1980). *L'absentéisme dans le contexte canadien*. Ottawa: Ministère du travail.

- CHADWICK-JONES, J. K., BROWN, C. et NICHOLSON, N. (1973). « Absence from Work: Its Meaning, Measurement and Control ». *International Review of Applied Psychology*, vol. 22, no 1, pp. 137-154.
- CHADWICK-JONES, J. K., NICHOLSON, N. et BROWN, C. (1982). *Social Psychology of Absenteeism*. New York: Praeger.
- CÔTÉ-DESBIOLLES, L. H. (1985). *L'absence du travail. Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail*. Québec : Ministère du Travail du Gouvernement du Québec.
- DALTON, D. R. et PERRY, J. L. (1981). « Absenteeism and the Collective Bargaining Agreement: An Empirical Test ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, no 2, pp. 425-431.
- DEERY, S., ERWIN, P. et IVERSON, R. (1999). « Industrial Relations Climate, Attendance Behaviour and the Role of Trade Unions ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, no 4, pp. 533-558.
- DILTS, D. A., DEITSCH, C. R. et PAUL, R. J. (1985). *Getting Absent Workers Back on the Job*. Westport: Quorum Books.
- DRAPEAU, C. (1988). *L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion*. Québec: Gouvernement du Québec.
- DRAGO, R. Et WOODEN, M. (1992). « The Determinants of Labor Absence: Economic Factors and Workgroup Norms across Countries ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no 4, pp. 764-778.
- DURAND, V. M. (1985). « Employee Absenteeism: A Selective Review of Antecedents and Consequences ». *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 7, no 1-2, pp. 135-167.
- DUNN C. et WILKINSON A. (2002). « Wish You Were Here: Managing Absence ». *Personnel Review*, vol. 31, no 2, pp. 228-246.
- DUNN, L. et YOUNGBLOOD, S. (1986). « Absenteeism as a Mechanism for Approaching an Optimal Labor Market Equilibrium: An Empirical Study ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 68, no 4, 668-674.
- DWYER, D. J. et GANSTER, D. C. (1991). « The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 595-608.
- ÉMOND, R. (1986). *L'absentéisme: une étude diachronique*. Mémoire de maîtrise, Écoles des hautes études commerciales.

- EDWARDS, P. K. (1996). « The Struggle for Control of the American Workplace 1920-1985 », dans P. Mathias et J. A. Davis (Ed.), *The Nature of Industrialization*. Oxford: Blackwell.
- FITZ, D. et MOCH, Y. (1980). « Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 26, pp. 349-372.
- FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (1997), « Les conditions de travail dans l'Union Européenne ».  
[http://europa.eu.int/comm/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_096\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/public_opinion/archives/ebs/ebs_096_fr.pdf)  
 (site consulté le 12 décembre 2005)
- FOX, J. B. et SCOTT, J. F. (1943). *Absenteeism: Management's Problem*. Boston: Harvard University.
- GAUDET, F. J. (1963). « Solving the Problems of Employee Absence ». New York: American Management Association.
- GELLATLY, T. R. (1995). « Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 469-485.
- GEORGE, D. et MALLERY, P. (2006). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference. 13.0 Update* (6<sup>ème</sup> édition). États-Unis: Pearson Education, Inc.
- GOODALE, J. G. et AAGAARD, A. K. (1975). « Factors Relating to Varying Reactions to the 4-Day Work Week ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 33-38.
- GOODMAN, P. S., ATKIN, R. S. et Ass. (1984). « Absenteeism. New Approaches to Understanding Measuring, and Managing Employee Absence ». San Francisco: Jossey-Bass.
- HACCOUN, R. et DESGENT, C. (1993). « Perceived Reasons and Consequences of Work Absence: A Survey of French-speaking employees in Quebec ». *International Journal of Psychology*, vol. 28, no 1, pp.97-117.
- HACKETT, R. D., GUION, R. M. (1985). « A Reevaluation of the Absenteeism-Job Relationship ». *Organizational behavior and Human Decision Processes*, vol. 35, pp. 340-381.
- HACKETT, R. D. (1990). « Age, Tenure and Employee Absenteeism ». *Human Relations*, vol. 43, no 7, pp. 601-619.



- HACKMAN, J. R. et LAWLER, E. E. III (1971). « Employee Reactions to Jobs Characteristics », *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 259-286.
- HACKMAN, J. R. et OLDHAM, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HAMMER, T. H. et LANDAU J. C. (1981). « Methodological Issues in the Use of Absence Data », *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, pp. 574-581.
- HAMMER, T. H., LANDAU J. C. et STERN, R. N. (1981). « Absenteeism when Workers have a Voice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, pp. 561-573.
- HARRISON, D. A., JOHNS, G. et MARTOCCHIO, J. J. (2000). « Changes in Technology, Teamwork, and Diversity: New Directions for a New Century of Absenteeism Research ». *Personnel and Human Resources Management*, vol. 18, pp. 43-91.
- HARRISON, D. A. et MARTOCCHIO, J. J. (1998). « Time for Absenteeism: A 20 Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes ». *Journal of Management*, vol. 24, no 3, pp. 305-340.
- HEDGES, J. N. (1977). « Absence from Work: A Look at Some National Data ». *Monthly Labor Review*, vol. 100, no 10, pp.16-23.
- HEISZ, A. et LAROCHELLE-CÔTÉ (2006). « Instabilité des heures de travail au Canada ». Document de recherche no 278 (no 11F0019M1F au catalogue), Ottawa : Statistique Canada.
- HENLE, P. (1974). « Economic Effects: Reviewing the Evidence », dans J. M. Rosow (Ed.), *The Worker and the Job: Coping with Change*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- HEWITT & ASSOCIÉS (2005), « Sondage sur les absences pour invalidité », <<http://was4.hewitt.com/hewitt/resource/newsroom/pressrel/2005/06-15-05fr.htm>> (site consulté le 12 décembre 2005)
- HOLT, R. R. (1982). « Occupational Stress », dans L. Goldberger et S. (Ed.), *Handbook of Stress*, New York: The Free Press.
- HOUSEMAN, S. N. (2001). « Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, no 1, pp. 149-170.
- HOWELL, C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Bruxelles : De Boeck.

- ICHNIOWSKI, C., KOCHAN, T., LEVINE, D., OLSON, C. et STRAUSS, G. (1996). « What Works at Work: Overview and Assessment », *Industrial Relations*, vol. 35, no 3, pp. 229-333.
- INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ, (1985). « Méthode de gestion pour diminuer l'absentéisme ». *Input*, vol. 1, no 6 (septembre), pp. 1-6.
- IVERSON, R. D., BUTTIGIEG, D. M. et MAGUIRE, C. (2003). « Absence Culture: The Effects of Union Membership Status and Union-Management Climate ». *Relations Industrielles*, vol. 58, no 3, pp. 483-507.
- JACKSON, S. E. (1983). « Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Relating Strain », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 3-19.
- JALETTE, P. et BERGERON, J.-G. (2002). « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, no 3, pp. 542-568.
- JALETTE, P. (1997). *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- JARDILLIER, P. et BAUDUIN, H. (1979). *L'absentéisme : Mythes et réalités*. Paris : Entreprise moderne d'édition.
- JOHNS, G. (1987). « Understanding and Managing Absence from Works, Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management », dans S.L. Dolan, R.S. Schuler (Ed.), West Publishing Company.
- JOHNS, G. et NICHOLSON N. (1982). «The Meaning of Absence: New Strategies for Theory and Research ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 4, pp. 127-172.
- KARASEK, J. et THEORELL, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- KELLER, R. T. (1983). « Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 536-540.
- KLARIC, D. (1982). *Les raisons de l'absence ou l'absence de raisons*. Belgique : Éditions de l'Université de Bruxelles.

- KUZMITS, F. E. (1975). *Group Size as a Moderator of the Relationship between Biographical Data and the Rate of Absenteeism: a Predictive Approach*. Atlanta: Georgia State University.
- LAM, S. S. K. et SCHaubROECK, J. (2000). « The Role of Locus of Control in Reaction to Being Promoted and to Being Passed Over: A Quasi-Experiment ». *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 1, pp. 66-78.
- LAU, V. C. S., AU, W. T. et HO, J. M. C. (2003). « A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no 1, pp. 73-99.
- LEIGH, J. P. (1981). « The Effects of Union Membership on Absence from Work Due to Illness ». *Journal of Labor Research*, vol. 2, no 3, pp. 329-337.
- LEIGH, J. P. (1985). « The effect of unemployment and the business cycle on absenteeism ». *Journal of Economics and Business*, vol. 37, pp. 159-170.
- LEIGH, J. P. (1986). « Correlates of Absence from Work Due to Illness ». *Human Relations*, vol. 39, no 1, pp. 81-100.
- LÉONARD, C. (1986). *Stress, centralité du travail et personnalité, comme prédicteurs de l'absence au travail*. Montréal : Université de Montréal.
- LÉONARD, C. et al. (1987). « Absentéisme et assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress? ». *Relations Industrielles*, vol. 42, no 4, pp. 774-789.
- LOCKE, S. E. (1982). « Stress, Adaptation and Immunity: Studies in Human ». *General Hospital Psychiatry*, vol. 4, pp. 16-25.
- MANLEY, J. et DUFFY, J. (1983). *Controlling Absenteeism*. Halifax: Dalhousie University.
- MATTESON, M. T. et IVANCEVISH, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARHAM, S. E. (1985), « An Investigation of the Relationship between Unemployment and Absenteeism: A Multi-Level Approach ». *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 228-234.
- MARHAM, S. et SCOTT, D. (1985). « Controlling Absenteeism: Union and Nonunion Differences ». *Personnel Administrator*, vol. 30, no 2, pp. 87-102.
- MARTIN, J. (1971). « Some Aspects of Absence in a Light Engineering Factory ». *Occupational Psychology*, vol. 45, pp. 77-91.

- MARTOCCHIO, J. J. (1989). « Age Related Differences in Employee Absenteeism: A Meta-Analysis ». *Psychology and Aging*, vol. 4, pp. 409-414.
- MARTOCCHIO, J. J. (1992). « The Financial Cost of Absence Decisions ». *Journal of Management*, vol. 18, no 1, pp. 133-152.
- McHUGH, M. (2002). « The Absence Bug: A Treatable Viral Infection? ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no. 8, pp. 722-738.
- McSHANE, S. L. (1984). « Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 1, pp. 61-77.
- METCALF, D. (1995). « Workplace Governance and Performance ». *Employee Relations*, vol. 17, no 6, pp. 5-25.
- MIKALACHKI, A. et GANDZ, J. (1982). *Managing Absenteeism*. London: School of Business Administration.
- MUCHINSKY, P. M. (1977). « Employee Absenteeism: A Review of the Literature », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 10, pp 316-340.
- NICHOLSON, N. (1977). « Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis ». *The Journal of Management Studies*, vol. 14, pp. 231-251.
- NICHOLSON, N., BROWN, C. A., CHADWICK-JONES, J. K. (1976). « Absence from Work and Job Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, pp. 319-327.
- NICHOLSON, N., BROWN, C. A., CHADWICK-JONES, J. K. (1977). « Absence from Work and Personal Characteristics ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, pp. 728-737.
- NICHOLSON, N., JOHNS, G. (1985). « The Absence Culture and the Psychological Contract – Who's in Control of Absence? ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10, no 3, pp. 397-408.
- NOEL, K. (1999). « L'absentéisme: le grand mal des entreprises ». *Les Affaires*, 11 décembre, p. 23.
- NORD, W. R. et COSTIGAN, R. (1973). « Worker Adjustment to the Four-Day Week: A Longitudinal Study ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, no 1, pp. 60-66.

- PEEL, M. J. et WILSON, N. (1990). « Labour Absenteeism: The Impact of Profit Sharing, Voice and Participation ». *International Journal of Manpower*, vol. 11, no 7, pp. 17-25.
- PÉPIN, R. (1991). « Diagnostic et gestion du stress au travail ». *Gestion*, vol. novembre, pp. 8-18.
- PLAISENT, M., *et al.* (2001). *SPSS 10.0 pour Windows. Guide d'autoformation*. Sainte-Foy: Presse de l'Université du Québec.
- POPP, P. O. et BELOHLAV, J. A. (1982). « Absenteeism in a Low Status Work Environment ». *Academy of Management Journal*, vol. 25, no 3, pp. 667-683.
- PORTER, L. W. et STEERS, R. M. (1973). « Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism ». *Psychological Bulletin*, vol. 80, no 2, pp. 151-176.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod.
- RHODES, S. R. et STEERS R. M. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- ROBERT, M. et coll. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*. Saint-Hyacinthe: Edisem.
- ROCHELEAU, I. et RENAUD, S. (2003). « Les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 20, no 2, pp. 149-165.
- RODWELL, J. J., LAM, J. et FASTENAUD, M. (2000). « Benchmarking H. R. M. and the Benchmarking of Benchmarking: Best Practices from Outside the Square in the Australian Finance Industry ». *Employee Relations*, vol. 22, no 4, pp. 356-374.
- ROGERS, R. E. et HERTING, S. R. (1993). « Patterns of Absenteeism among Government Employees ». *Public Personnel Management*, vol. 22, no 2, pp. 215-229.
- ROSCIGNO, V. J. et HODSON, R. (2004). « The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance ». *American Sociological Review*, vol. 69, no 1, pp. 14-39.
- RUBIN, B. A. (1986). « Class Struggle American Style: Unions, Strikes, and Wages ». *American Sociological Review*, vol. 51, pp. 618-649.

- SCOTT, K. et McCLELLAN, E. (1990). « Gender Differences in Absenteeism ». *Public Personnel Management*, vol. 19, no 2, pp. 229-253.
- SHIELDS, M. (1999). « Les longues heures de travail et la santé ». Rapports sur la santé de Statistique Canada, vol. 11, no 2 (no° 82-003-XPB au catalogue), pp. 37-55.
- SPEIER, C. et VENKATESH, V. (2002). « The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies ». *Journal of Marketing*, vol. 66, no 3, pp. 98-112.
- STAFFORD, J. et BODSON, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- STATISTIQUE CANADA (2007). « Taux d'absence du travail 2006 ». no° 71-211-XWF au catalogue de Statistique Canada.
- STEELE, J. L. et POOR, R. (1970). « Work and Leisure: The Reactions of People at 4-Day firms », dans R. Poor (Eds.), *4 Days, 40 Hours*. Cambridge, Mass: Burk & Poor.
- STEERS, R. M. et RHODES, S. R. (1978). « Major Influences on Employee Attendance: A Process Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no 4, pp. 391-407.
- TARDIF, D. (2005). « Pour soulager l'organisation souffrante... ». *Effectif*, vol. 8, no 4, pp. 14-21.
- THIÉTART, R.-A. et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- TERRY, G. B. (2000). *Absenteeism Predictors and Intervention in an Applied Setting*. Newport News: Christopher Newport University.
- TURNER, A. N. et LAWRENCE, P. R. (1965). « Industrial Jobs and the Worker: An Investigation or Response to Task Attributes ». Boston: Harvard University Press, Division of Research.
- U. S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES, (1987). *Source Book of Health Insurance Data (1984-1985)*.
- VANDENHEUVEL, A. et WOODEN, M. (1995). « Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women? ». *Human Relations*, vol. 48, no 11, pp.1309-1329.
- WEISS, A. (1988). « High School Graduation, Performance, and Wages ». *Journal of Political Economy*, vol. 96, no 4, pp. 785-821.

- WALTON, R. E., CUTCHER-GERSHENFELD, J. E. et MCKERSIE, R. B. (1994). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston: Harvard Business School Press.
- WILLIAMS, C. (2003). « Source de stress en milieu de travail ». *Perspective*, vol. 4, no 6, pp. 4-14.
- WILSON N. et PEEL M. J., (1991). « The Impact on Absenteeism and Quit of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no 3, pp. 454-468.
- WONG, D. F. (1999). « Attendance Management Programs: Doing it Right ». Kingston: Industrial Relations Centre.
- YOLLES, S. F., CARONE, P. A. et KRINSKY, L. W. (1975). *Absenteeism in Industry*. Springfield: Charles C. Thomas.
- ZHANG, X. (2007). « Différences entre les sexes relativement aux départs volontaires et à l'absentéisme au Canada ».  
<<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/11F0019MIF/11F0019MIF2007296.pdf>>  
(site consulté le 11 mai 2007)

## Annexe A

La matrice de corrélation de l'ensemble des variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1- Jours perdus maladie															
2- Nombre de non cadres	,410**														
3- Nombre total d'opérations	,378**	,947**													
4- Présence syndicale	,198**	,160*	,199**												
5- Nombre total de griefs et de plaintes	,230*	,122	,133	,276**											
6- Nombre de cadres	,362**	,882**	,864**	,313**	,217*										
7- Nombre de non cadres précaires	,219**	,762**	,687**	,079	,031	,680**									
8- Nombre de non cadres réguliers	,428**	,987**	,943**	,168**	,139	,868**	,648**								
9- Age moyen des non cadres	,047	,011	,052	,111	,076	,030	-,141*	,048							
10- Ancienneté moyenne des non cadres	,114	,192**	,224**	,239**	,307**	,252**	-,093	,248**	,510**						
11- Salaire moyen des non cadres	,014	-,082	,003	,113	,088	-,014	-,207**	-,045	,059	,092					
12- Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire	,031	,124	,107	-,084	-,165	,114	,119	,116	-,137*	-,060	-,109				
13- Nombre moyen d'heures supplémentaires	,189**	,110	,108	,161*	,177	,098	-,156*	,123	-,007	-,033	-,018	-,026			
14- Nombre total des pratiques de GRH	,206**	,437**	,432**	,252**	,113	,469**	,349**	,427**	-,035	,025	-,200**	,108	,070		
15- Mobilisation	,165*	,357**	,346**	-,068	-,112	,341**	,337**	,336**	-,110	-,005	-,181**	,160*	,042	,844**	,270**
16- Expression	,200**	,327**	,334**	,627**	,311**	,419**	,168**	,342**	,135*	,064	-,140*	-,021	,101	,698**	,408**
17- Implication	,043	,259**	,253**	,001	,153	,251**	,254**	,242**	-,122	-,006	-,091	,077	-,012	,618**	,675**
18- Évaluation du rendement	,102	,235**	,215**	-,036	-,185	,198**	,218**	,223**	-,016	,053	-,071	,167**	-,038	,551**	,574**
19- Réunion d'information	,114	,247**	,248**	,060	,031	,233**	,246**	,229**	-,032	,019	-,001	,154**	,060	,526**	,543**
20- Plan de formation	,127*	,090	,096	-,008	,077	,114	,084	,094	-,040	,056	,038	,012	,069	,451**	,608**
21- Plan de relève	,160*	,151*	,136*	-,067	-,046	,148*	,186**	,132*	-,098	,016	,045	-,048	-,016	,474**	,598**
22- Comité d'activités sociales	,116	,346**	,344**	-,034	-,182	,329**	,275**	,338**	-,134*	,110	-,014	,184**	,073	,548**	,473**
23- Régime d'intéressement	-,058	,160*	,158*	-,159*	-,037	,161*	,157*	,149*	-,059	,043	-,014	,087	-,003	,380**	,144*
24- Mécanisme de résolution de problèmes	,083	,182**	,200**	,535**	,127	,290**	,058	,199**	,158*	,289**	,135*	-,049	,092	,488**	,204**
25- Manuel de conditions de travail	,108	,182**	,195**	,273**	,084	,200**	,063	,199**	,073	,273**	,003	,146*	,097	,416**	,215**
26- Comité de relations de travail	,129*	,289**	,207**	,542**	,236*	,384**	,206**	,289**	,042	,142*	,031	-,048	,037	,515**	,126
27- Comité sur la formation	,123	,183**	,179**	,325**	,300**	,192**	,059	,201**	,090	,172**	-,008	-,069	,076	,376**	,187**
28- Comité de SST	,244**	,184**	,182**	,175**	,092	,220**	,150*	,170**	,048	,129*	,012	,007	,006	,396**	,320**
29- Programme de suggestion	-,045	,201**	,201**	-,053	,142	,176**	,225**	,180**	-,062	,048	-,016	,054	-,032	,494**	,331**
30- Tenue de colloques	,131*	,213**	,201**	,067	,095	,228**	,175**	,207**	-,139*	-,003	,009	,070	,017	,490**	



La matrice de corrélation de l'ensemble des variables (suite)

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
17- Implication	,256**													
18- Évaluation du rendement	,183**	,197**												
19- Réunion d'information	,225**	,270**	,297**											
20- Plan de formation	,174**	,140*	,239**	,200**										
21- Plan de relève	,113	,186**	,238**	,166**	,349**									
22- Comité d'activités sociales	,219**	,311**	,297**	,219**	,074	,248**								
23- Régime d'intéressement	,017	,326**	,270**	,115	,025	,080	,216**							
24- Mécanisme de résolution de problèmes	,737**	,221**	,130*	,075	,125	,064	,090	,011						
25- Manuel de conditions de travail	,549**	,134*	,177**	,154*	,081	,040	,196**	,056	,406**					
26- Comité de relations de travail	,743**	,140*	,099	,210**	,143*	,092	,209**	-,017	,390**	,239**				
27- Comité sur la formation	,576**	,115	,079	,126	,075	,070	,100	-,019	,201**	,059	,266**			
28- Comité de santé et sécurité au travail	,484**	,221**	,112	,164*	,125	,094	,098	,055	,169**	,104	,290**	,232**		
29- Programme de suggestion	,192**	,837**	,110	,220**	,114	,162*	,232**	,285**	,197**	,054	,058	,135*	,174**	
30- Tenue de colloques	,218**	,746**	,213**	,209**	,108	,130*	,266**	,228**	,149*	,171**	,176**	,039	,177**	,259**

\*, La corrélation est significative au niveau alpha &lt; 0,05

\*\*, La corrélation est significative au niveau alpha &lt; 0,01

## Annexe B

### Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres<sup>15</sup>

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>						
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,434	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,148	,104
<b>Étape 2 :</b>						
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,069	,434
Salaire moyen des non cadres			,098	,268	,105	,231
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,016	,859
<b>Étape 3 :</b>						
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,156	,080
Nombre total de pratiques de GRH					-,100	,324
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,191</b>		<b>,207</b>		<b>,237</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			<b>,016</b>		<b>,030</b>	

<sup>15</sup> L'ensemble des pratiques de GRH est mesuré à l'aide d'une seule variable

## Annexe C

### Régressions avec chacune des pratiques de gestion des ressources humaines ou dimensions prises individuellement<sup>16</sup>

Pratiques de GRH	Coefficient $\beta$ standardisé	Seuil de signification ( $p$ )	R <sup>2</sup>
<b>Mobilisation</b>			
Évaluation du rendement	-,066	,477	,233
Réunion d'information	-,038	,669	,231
Plan de formation	,081	,369	,236
Plan de relève	-,033	,720	,230
Comité d'activités sociales	-,195	,044	,260
Régime d'intéressement	-,131	,145	,245
<b>Total</b>	-,133	,177	,243
<b>Expression</b>			
Mécanisme de résolution de problèmes	,022	,812	,230
Manuel de conditions de travail	-,005	,952	,230
Comité de relations de travail	,032	,735	,230
Comité sur la formation	,006	,946	,230
Comité de santé et sécurité au travail	,084	,355	,236
<b>Total</b>	,047	,634	,231
<b>Implication</b>			
Programme de suggestion	-,107	,248	,239
Tenue de colloques	-,026	,777	,230
<b>Total</b>	-,092	,327	,237

<sup>16</sup> *Variables indépendantes*: âge moyen des non cadres, salaire moyen des non cadres, proportion de non cadres de niveau universitaire;

*Variables contrôles* : nombre de non cadres, nombre total de griefs et de plaintes;

*Variable dépendante* : nombre total de jours pris par caisse pour cause de maladie chez les non cadres

## Annexe D

Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (âge moyen)<sup>17</sup>

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 4 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,422	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,128	,168
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,076	,392
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,111	,209
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	,006	,946
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,156	,080	,152	,098
Nombre total de pratiques de GRH					-,100	,324	-,120	,244
<b>Étape 4 :</b>								
Âge moyen x nombre moyen d'heures supplémentaires							-,123	,463
Âge moyen x nombre total de pratiques GRH							,068	,177
<b>R<sup>2</sup></b>	,191		,207		,237		,253	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			,016		,030		,016	

<sup>17</sup> L'ensemble des pratiques de GRH est mesuré à l'aide d'une seule variable

## Annexe E

Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (salaire moyen)<sup>18</sup>

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 4 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,440	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,125	,177
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,067	,445
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,096	,292
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	-,004	,963
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,156	,080	,153	,085
Nombre total de pratiques de GRH					-,100	,324	-,133	,200
<b>Étape 4 :</b>								
Salaire moyen x nombre moyen d'heures supplémentaires							,132	,409
Salaire moyen x nombre total de pratiques GRH							,074	,149
<b>R<sup>2</sup></b>	,191		,207		,237		,259	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			,016		,030		,022	

<sup>18</sup> L'ensemble des pratiques de GRH est mesuré à l'aide d'une seule variable

## Annexe F

### Régression linéaire multiple basée sur le nombre total de jours de maladie chez les non cadres (niveau de scalarité)<sup>19</sup>

Variables explicatives	Bloc 1 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 2 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 3 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)	Bloc 4 ( $\beta$ standardisé)	Seuil de signification (p)
<b>Étape 1 :</b>								
Nombre de non cadres	,375	,000	,387	,000	,427	,000	,427	,000
Nombre total de griefs et de plaintes	,184	,037	,167	,065	,115	,251	,163	,082
<b>Étape 2 :</b>								
Âge moyen des non cadres			,088	,319	,045	,620	,069	,439
Salaire moyen des non cadres			,098	,263	,111	,210	,100	,261
Proportion de non cadres ayant un diplôme de niveau universitaire			,003	,974	,029	,752	,059	,560
<b>Étape 3 :</b>								
Nombre moyen d'heures supplémentaires par employé non cadre					,156	,080	,183	,052
Nombre total de pratiques de GRH					-,100	,324	-,098	,340
<b>Étape 4 :</b>								
Niveau de scalarité x et nombre moyen d'heures supplémentaires							-,009	,350
Niveau de scalarité x nombre total de pratiques GRH							,097	,919
<b>R<sup>2</sup></b>	,191		,207		,237		,243	
<b><math>\Delta R^2</math></b>			,016		,030		,006	

<sup>19</sup> L'ensemble des pratiques de GRH est mesuré à l'aide d'une seule variable